

Technická univerzita v Liberci
FAKULTA PEDAGOGICKÁ

Katedra: Pedagogiky a psychologie
Studijní program: Pedagogika
Obor: Doplnkové pedagogické studium

PRŮZKUM SOCIÁLNÍCH VZTAHŮ V MALÉ
PRACOVNÍ SKUPINĚ
SURVEY OF SOCIAL RELATIONS IN SMALL
WORKGROUP

Bakalářská práce: 05–FP–KPP– 011

Autor:
Jana Turečková

Podpis:

.....

Adresa:
Malá 431
47154, Cvikov

Vedoucí práce: PhDr. Jitka Josífková

Konzultant: -----

Počet

stran	slov	obrázků	tabulek	pramenů	příloh
51	10714	9	2	18	5

V Liberci dne: 2.1.2006

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne:
2.1.2006

Jana Turečková

Katedra: PEDAGOGIKY A PSYCHOLOGIE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(pro bakalářský studijní program)

pro (kandidát): Jana Turečková
adresa: Malá 431, Cvikov 471 54
obor (kombinace): Souběžné doplňkové pedagogické studium
Název DP: Průzkum sociálních vztahů v malé pracovní skupině
Název DP v angličtině: Survey of social relations in small workgroup
Vedoucí práce: PhDr. Jitka Josífková
Konzultant: -----
Termín odevzdání: leden 2006

Pozn. Podmínky pro zadání práce jsou k nahlédnutí na katedrách. Katedry rovněž formulují podrobnosti zadání. Zásady pro zpracování BP jsou k dispozici ve dvou verzích (stručné, resp. metodické pokyny) na katedrách a na Děkanátě Fakulty pedagogické TU v Liberci.

V Liberci dne 13.10.2005

.....
děkan **vedoucí katedry**

Převzal (diplomant):

Datum:

Podpis:

Cíl:

Úkolem práce je seznámit v teoretické části s hlavními zákonitostmi utváření a rozvoje vztahů v malých sociálních skupinách (podíl osobnosti na vedení skupin, skupinový vliv, konflikty, obliba,..). V průzkumu bude sledována malá pracovní skupina z hlediska sociálních vztahů.

Předpoklady:

- prostudování odborné literatury
- vypracování literární rešerše
- seznámení s výzkumnými metodami vhodnými pro téma práce
- sběr dat
- zpracování a vyhodnocení výzkumu

Metody:

- explorativní (dotazování, rozhovory..)
- doplňkové pozorování

Doporučená literatura:

Nakonečný. Sociální psychologie
Nový. Psychologie pro ekonomy a manažery
Adair. Jak efektivně vést druhé
Kožnar. Skupinová dynamika
Janoušek. Metody sociální psychologie
Petrusek. Sociometrie

Poděkování:

Především bych chtěla poděkovat vedoucí práce PhDr. Jitce Josífkové za trpělivost a podnětné rady. Dík náleží také mým rodičům za morální i finanční podporu a v neposlední řadě všem těm, kteří byli ochotni poskytnout mi svůj čas a údaje mnohdy nejen z pracovního, ale i ze soukromého života.

PRŮZKUM SOCIÁLNÍCH VZTAHŮ V MALÉ PRACOVNÍ SKUPINĚ

Resumé:

Bakalářská práce podává v teoretické části přehled o základních charakteristikách malých pracovních skupin včetně jejich třídění a funkcí. Zabývá se také pracovními vztahy a úlohou vedoucího. Vysvětluje pojmy pracovní pozice, pracovní role, definuje pojem pracovní spokojenost a opačné extrémy, jakými jsou mobbing a šikana.

Cílem praktické části práce pak bylo provedení průzkumu mezilidských vztahů na pracovišti včetně doporučení vhodné osoby na pozici vedoucího. K provedení výzkumu byla volena dotazníková metoda. Výstupem jsou grafy, výpočty, sociometrické matice a diskuse o nich.

Výsledkem je zjištění kvality sociálních vztahů v pracovní skupině a doporučení konkrétní osoby do vedoucí funkce.

Přínosem bakalářské práce je vedle konkrétních výsledků hlavně nástin metodiky používané pro výzkumy vztahů v zaměstnaneckých skupinách. Jsou doporučeny vhodné typy otázek a je upozorněno na některé chyby, kterých je třeba se v dalších průzkumech vyvarovat.

SURVEY OF SOCIAL RELATIONS IN SMALL WORKGROUP

Summary:

This Bachelor thesis makes review of small working groups' basic characteristics including small group's classification and grades in the theoretical section. This section is also engaged in employee relations and role of a supervisor. There are explained notions as working position, working role and defines concept of working satisfaction and opposite extremes as mobbing or chicane.

The aim of the practical section was to realize the interpersonal relation research in the workplace including recommendation of the right person to the role of supervisor. For the research fulfillment was selected a questionnaire method. Charts, calculations, socio-matrices and discussion on them are output of the research.

The research's result is valuation the social relation quality in the working group and recommendation of the specific person to leadership post.

The Bachelor thesis benefit in addition to the specific results is mainly summary of the methodology used for research of relationships in the employee groups. Appropriate questions types are recommended. At the end are discussed some mistakes which are necessary to avoid from other research.

Motto:

„Váš přítel udělal kariéru a ještě vás zdraví - to je víc, než jste mohl čekat.“

(Jean De La Bruyère, 1680)

OBSAH:

1) ÚVOD.....	9
2) TEORETICKÁ ČÁST.....	11
2.1) Pracovní skupina.....	11
2.1.1) Obecná charakteristika malé pracovní skupiny.....	11
2.1.2) Třídění malých pracovních skupin.....	13
2.1.3) Struktura a funkce pracovní skupiny.....	14
2.1.4) Skupinová dynamika.....	15
2.1.5) Skupinový vliv.....	17
2.2) Chování pracovní skupiny.....	18
2.2.1) Pojetí a význam pracovních vztahů.....	18
2.2.2) Pracovní pozice a pracovní role.....	20
2.2.3) Úloha vedoucího.....	21
2.2.4) Pracovní spokojenost.....	23
2.2.5) Konflikt.....	25
2.2.6) Šikana a mobbing.....	26
2.3) Metody měření sociálních vztahů.....	28
2.3.1) Sociometrie.....	28
3) REALIZACE PRŮZKUMU.....	30
3.1) Současný stav výzkumů pracovních skupin.....	30
3.2) Vlastní výzkum.....	32
3.2.1) Charakteristika použité metody.....	32
3.2.2) Charakteristika výzkumného vzorku.....	33
3.2.3) Vymezení cíle výzkumu.....	33
3.2.4) Popis realizace výzkumu.....	34
3.2.5) Výsledky a diskuze o nich.....	34
4) ZÁVĚR.....	48
ABECEDNÍ SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
SEZNAM PŘÍLOH.....	

1) ÚVOD:

Skupinová příslušnost provází člověka po celý život. Během svého života se každý z nás stává příslušníkem určité společenské vrstvy (třeba národa), ale i členem řady různých sociálních skupin. Zpravidla to bývá rodina, školní třída, zájmová skupina, sportovní klub, pracovní skupina v zaměstnání apod. Je zcela přirozené, že člověk často bývá členem i několika skupin současně.

Pro každou sociální skupinu jsou charakteristické společné cíle, normy chování, vzájemné vztahy, různé postavení jedince ve skupině a další vlastnosti. Každá taková skupina se vyznačuje svými typickými sociálními vztahy. Tyto skupiny mají bezprostřední vliv na utváření názorů, postojů, hodnotové orientace i určitých forem a způsobu jednání každého jednotlivce.

Vztahy v zaměstnání jsou důležité nejen pro psychickou pohodu každého člověka, ale mají také nezpochybnitelný vliv na kvalitu a produktivitu jím odvedené práce. Lidé v zaměstnání tvoří malou skupinu, navzájem se znají, navzájem spolu komunikují a jsou formálně nebo neformálně integrováni společným cílem. Jinými slovy, chování jednoho člena do jisté míry ovlivňuje chování každého jiného člena. Teprve pochopení těchto složitých sociálních a personálních procesů je klíčem, který odemýká dveře. Teprve, když porozumíme těmto zákonitostem a provedeme cílený sociometrický průzkum, můžeme vyvodit závěry. Až poté jsme schopni uskutečnit nápravu a pokusit se zlepšit tolik důležité pracovní podmínky ve skupině. Zdravé sociální klima v zaměstnání vede u pracovníků k požitku vyšší kvality života.

Teoretická část práce je proto zaměřena na hlavní zásady utváření a rozvoje vztahů v malých sociálních skupinách. Pozornost je věnována hlavně některým oblastem. Jsou rozebrány pracovní vztahy a úloha vedoucího, jsou vysvětleny pojmy pracovní pozice, pracovní role, pracovní spokojenost, mobbing a šikana.

V praktické části je popsána realizace průzkumu. Cílem je zmapování aktuálních sociálních vztahů a zároveň zjištění úrovně obecné spokojenosti zaměstnanců, včetně doporučení vhodné osoby do vedení. Nejedná se o rozsáhlý a složitý výzkum s mnoha otázkami. Výzkum je ale proveden pečlivě a snaží se spíše nastínit metodiku. Je uvedena jak charakteristika použité metody, tak charakteristika výzkumného vzorku. Studium sociálních vztahů je metodicky poměrně dost obtížné a nárazí na neochotu respondentů, kteří mají obavy, zda jejich odpovědi nepovedou k negativním opatřením

nejen ze strany zaměstnavatele, ale i ze strany členů týmu proti jejich osobě, takže proto někdy raději odmítají odpovídat. Z důvodů odbourání případné nechuti a strachu byla proto volena dotazníková metoda. Výstupem jsou grafy, výpočty a sociometrická matice. Následuje rozbor výsledků a diskuze o nich. V závěru jsou pak shrnuty výsledky výzkumu a doplněk tvoří seznam použité literatury a přílohy.

2) TEORETICKÁ ČÁST

2.1) Pracovní skupina

2.1.1) Obecná charakteristika malé pracovní skupiny

Zcela jednoduše lze říci, že skupina je více či méně náhodné seskupení osob. Pro každou sociální skupinu jsou charakteristické společné cíle, normy chování, vzájemné vztahy, různé postavení jedince ve skupině a další vlastnosti. Jako velké skupiny (nebo spíše společenství) chápeme často osoby se společnou demografickou charakteristikou. Rozdíl mezi malými a velkými skupinami je především v tom, že v malé skupině se osoby, jež ji tvoří, navzájem ovlivňují, protože se znají a komunikují spolu. Jsou také formálně nebo neformálně spojeny společným cílem. Typickým příkladem malých skupin jsou zaměstnanecké skupiny, osazenstvo jedné dílny, kanceláře apod.

D. Krech, R. S. Crutchfield a E.L. Ballachey¹ definují „**psychologické skupiny**“, kterými vlastně rozumí malé skupiny, následujícími podmínkami:

- 1.) „vztahy mezi členy jsou závislé – chování každého člena ovlivňuje chování jiného člena“
- 2.) „členové mají společnou ideologii – soubor názorů, hodnot a norem, které regulují jejich vzájemné vystupování“

Složitější vymezení podal M. Sader², který používá termín **skupina** a podle něhož patří mezi podstatné znaky skupin to, že se jejich členové:

- 1.) „prožívají jako k sobě patřící“
- 2.) „explicitně se definují jako k sobě patřící“
- 3.) „sledují společné cíle“
- 4.) „sdílí normy a předpisy chování pro určitou oblast činnosti“
- 5.) „mají mezi sebou více interakcí než navenek“
- 6.) „identifikují se se společnou vztažnou osobou“
- 7.) „jsou prostorově a/nebo časově odděleni od ostatních individuí širšího okolí“

[1] D. Krech, R. S. Crutchfield a E.L. Ballachey: Člověk v společnosti: Základy sociální psychologie, Bratislava 1968, str. 87

[2] Nakonečný Milan: Sociální psychologie; nakladatelství Akademie věd České republiky; Praha 1999, str.215

Malá sociální skupina tedy představuje sociální jev charakteristický řadou znaků, k nimž patří především společný důvod (motiv), společné místo existence skupiny, společná činnost, časté vzájemné působení členů a relativně stabilní vzájemné vztahy a struktura pozic a rolí.

Charakter skupiny se odvíjí od kompozice z hlediska individuálních znaků, vlastností členů a jejich počtu.

Někteří autoři chápou jako problém **vztah malých skupin k širším sociálním útvarům**. Především to, že je často malá skupina „nazírána jako izolovaný systém“³, jehož vztahy jsou vzhledem k širším sociálním útvarům zanedbávány, stejně tak jako otázka vlivu makrostrukturálních útvarů na vznik a formování malé skupiny. Např. Oghurn a Nimkoff zjistili, že „malé skupiny jsou pojaty jako malé uzavřené systémy bez patřičného přihlédnutí k širšímu systému.“⁴ Život malé skupiny je určitě bezprostředně ovlivněn sociálním okolím, ale tento fakt lze chápat i tak, že všichni členové této skupiny jsou nositeli těchto interakcí a tyto vazby přímo ovlivňují členy a jejich chování ve skupině, ne danou skupinu jako takovou.

Pro vznik pracovních skupin jsou podstatné a určující objektivní podmínky pracovního procesu, používaná technika a technologie a jí určované formy organizace práce a její řízení. Tyto podmínky v zásadě určují velikost pracovních skupin a četnost vzájemných kontaktů a vztahů mezi pracovníky.

Zvláštní formou pracovních skupin, které jsou složeny z odborníků, jsou **pracovní týmy**. Jedná se o specialisty různých profesí a různého kvalifikačního profilu. Tím je většinou dáno i časové omezení jejich existence (problémy organizace práce, problémy hodnocení a odměňování...).

Vedle již uvedených charakteristik mají pracovní skupiny charakteristiky ještě další, mezi které patří jejich struktura a funkce.

[3] Petrusek Miloslav: Sociometrie; nakladatelství Svoboda, Praha 1969, str.222

[4] Ogburn W., Nimkoff M.: Sociology; Boston 1964; podle M. Petruska: Sociometrie; nakladatelství Svoboda, Praha 1969, str.95

2.1.2) Třídění malých pracovních skupin

Třídění malých pracovních skupin je velmi zajímavé. V typické pracovní skupině jsou pracovníci vázáni formálně stanovenými úkoly. Ve **formálních skupinách** (resp. primárních) se však často vytváří **neformální skupiny** (resp. sekundární). To znamená, že její příslušníci jsou integrováni i neformálně, tj. psychologicky, emocionálně. Tato neformální stránka vzniká v organizaci zcela spontánně. V průběhu času dochází ke vzájemnému poznávání jednotlivců a zaujetí postojů vůči sobě. Tyto neformální podskupiny také stanovují pro své členy pravidla chování a formují normy, vycházející ze soustavy hodnot a idejí skupinové činnosti. Jejich význam je v tom, že usnadňují sociální komunikaci a provádějí částečnou sociální kontrolu.

Vztah formální a neformální organizace není podle mnohých autorů jednoznačný. Neformální skupiny mohou (jak již bylo výše uvedeno) upevňovat formální organizaci. To platí však jen pokud se vytvoří neformální vztahy, hodnoty a normy odpovídající formálním. Současně by měl být neformální vůdce také formálním vedoucím. V případě nesouladu může dojít k narušování formální struktury. Někteří odborníci dávají také částečně jiné významy termínům formální a neformální. Prvním termínem lze také zjednodušeně chápat umělé vytvářené skupiny a druhým přirozené, spontánně se vytvářející skupiny.

Milan Nakonečný dále třídí malé skupiny na **členské** a **referenční**⁵. Členská skupina je taková skupina, k níž jedinec fakticky přísluší. „Pozitivně referenční“ je pak taková, k níž by jedinec chtěl příslušet, nebo přísluší. Pozitivně referenční skupinou pak může být např. exkluzivní golfový klub s prestižním členstvím apod. Dalším typem skupin jsou dle autora „negativně referenční“, k nimž jedinec nerad přísluší a nechce do nich příslušet.

Toto je velmi stručné třídění skupin. V odborné literatuře se můžeme setkat ještě s dalšími typy třídění a s mnohými termíny vyjadřujícími různé druhy skupin.

[5] Nakonečný Milan: Sociální psychologie; nakladatelství Akademie věd České republiky; Praha 1999, str.216

2.1.3) Struktura a funkce pracovních skupin

Nejdůležitější typy **struktur skupin** jsou:

- profesně kvalifikační struktura (složení podle příslušnosti k určitým profesím a dosažené úrovně kvalifikace)
- sociálně demografická skupina (struktura podle pohlaví, věku, občanského stavu)

Z hlediska **funkcí**, tj. efektů z účinků činností a fungování pracovní skupiny pak rozlišujeme:

- funkci ekonomickou (vyprodukované výrobky, služby)
- funkci sociální (jak skupina působí na rozvíjení osobnosti svých členů – názory, postoje, potřeby, zájmy...)

Rozlišujeme několik **dimenzí** pracovních skupin a to v podobě souhrnu znaků, které se promítají především do nároků a požadavků na jejich řízení. Řadíme mezi ně:

- velikost pracovní skupiny (dolní hranice jsou 3 členové, horní hranice 30 – 40 pracovníků)
- homogenita (stejnorodost)
- pracovní autonomie skupiny (míra volnosti, kterou má ve svém jednání)
- uzavřenost (vyjadřuje stupeň ochoty přijímat nové spolupracovníky)
- přitažlivost (daná mírou atraktivity jejího členství)
- kontrola (skupina funguje nezávisle na jiných)
- flexibilita (aktivity skupiny jsou řízeny spíše neformálními než formálně pevně stanovenými pravidly)
- hédonický tón (skupinová příslušnost je spojena spíše s příjemnými než nepříjemnými pocity)
- intimita (úzká osobní známost mezi členy skupiny)
- závislost (členů na její skupině)
- participace (členové skupiny investují čas a úsilí do skupinových aktivit)
- polarizace (orientace na jediný skupinový cíl)
- stabilita (znaky skupin jsou po delší dobu stabilní)
- ...

Stavba skupiny je tvořena diferencovaným systémem pozic a rolí ve skupině. Struktura většiny pracovních skupin je hierarchická, neboť pozice v rámci skupiny jsou

seřazeny podle statusu a moci. Struktura je tudíž velmi ovlivněna vztahy mezi členy skupiny a má podle Hansena, Warnera a Smithové ⁶ dvojí hranice: vnější a vnitřní. Vnější hranice oddělují skupinu od ostatních jedinců a do jisté míry i od okolních vlivů. Čím je skupina soudržnější, tím silnější se stává její vnější hranice, tím zřetelněji je oddělena od okolní sociální reality. Vnitřní hranice skupiny souvisí s tím, že se uvnitř skupin vytváří výše uvedené neformální podskupiny.

Za zvláštní zmínku stojí **autonomní pracovní skupiny**. Jedná se o progresivní formu organizace práce, která se poměrně široce rozvíjí hlavně od 90. let v podnikové praxi řady průmyslově vyspělých zemí. Kritéria autonomie pak jsou, že skupina má vliv na stanovení cílů své činnosti a může rozhodovat o tom - jak, kdy a za pomoci jakých dodatečných činností bude pracovat. Volí si také sama metody práce, rozhoduje o členství a o tom, zda si pro potřeby vnitropodnikové koordinace navenek stanoví vedoucího a kdo jím bude. Sama také hodnotí, zda byl její úkol splněn či nikoliv.

2.1.4) Skupinová dynamika

Pojem skupinová dynamika začal jako první používat **K. Lewin**⁷. Stav ve skupině - její komunikace, vztahy, interakce, nejsou stálé, ale podléhají dynamickým změnám. Skupina výrazně ovlivňuje chování jednotlivce.

Interakce mezi jednotlivými členy trvají delší dobu, nikoliv jen několik minut. K. Lewin je současně označován za zakladatele skupinové dynamiky jako vědního oboru. Ta je vymezena jako vědecká oblast zkoumání samotné podstaty skupin, pravidel i jejich vývoje a vztahů k jedincům a jiným skupinám.

Sám Lewin popsal skupinovou dynamiku jako „dynamiku silového pole, v němž se střetávají tendence ke změně s odporem ke změně a vytvářejí určitou konstelaci, relativně rovnovážný stav“⁸.

[6] Hansen, Warner a Smith: Group Counseling: Theory and Process; Nelly College Publishing Copany, podle J. Kožnara: Skupinová dynamika; Univerzita Karlova, Praha 1992, str. 29

[7] Internetový portál o psychologii, <http://www.psycholousek.cz/index.php>

[8] J. Kožnar: Skupinová dynamika; Teorie a Výzkum, Univerzita Karlova, Praha 1992, str. 25

Kratochvíl⁹ definuje skupinovou dynamiku jako „sociálně psychologický pojem, který se vztahuje ke sledování interakcí jedinců v malých sociálních skupinách, případně ke studiu technik a procesů, jimiž lze měnit strukturu a chování malé skupiny“.

Individuální rozdíly a rozmanité charakteristiky příslušníků skupiny se stávají součástí skupinových procesů, vytvářejí ve skupině složité interakční a vztahové vzorce a určují dynamické procesy v pracovní skupině.

Skupinové procesy mají dle Troztera¹⁰ **tři základní složky**: vůdcovství, členství ve skupině a skupinovou interakci. Všechny ve vzájemné souhře spolu utváří skupinovou dynamiku a jsou relevantní také pro výsledek skupinové činnosti pracovní skupiny. Úspěch pracovní skupiny je funkcí schopností a činnosti vůdce, kvality vztahů mezi příslušníky skupiny a interakcí mezi vedoucím a skupinou.

Skupinovou dynamiku podněcují konstruktivní a destruktivní projevy členů skupiny, vyplývající z jejich pracovních pozic a pracovních rolí, dále projevování různých druhů reakcí, emocí, charakteristických názorů, postojů atd. Je tedy podstatná i **emoční stránka skupinové dynamiky**.

Skupinovou dynamiku utváří řada skupinových elementů: cíle a normy skupiny, vůdcovství a struktura skupiny, vztahy jedinců, interakční a komunikační procesy ve skupině, projekce minulých zkušeností a vztahů do aktuálních interakcí, pracovní pozice a pracovní role ve skupině, vývoj skupiny v čase.... Jednotlivé **prvky skupinové dynamiky** jsou navzájem úzce spjaty a podléhají vzájemným vlivům. Jejich členění je podle mého názoru umělé a neostře a proto se jím nebudu podrobněji zabývat.

Formování pracovní skupiny je složitý a dlouhodobý proces, který probíhá v několika etapách. Na počátku se skupina začíná utvářet. Členové se adaptují na podmínky práce a požadavky vedoucího a přizpůsobují se navzájem mezi sebou. Následují další fáze, která by šla nazvat jako vzájemné poznávání, lidé se spojují na základě společných potřeb, zájmů a aspirací.

[9] Nakonečný Milan: Sociální psychologie; nakladatelství Akademie věd České republiky; Praha 1999, str.219

[10] J. Kožnar: Skupinová dynamika; Teorie a Výzkum, Univerzita Karlova, Praha 1992, str. 25

Dále vznikají podskupiny ve skupině, v optimálním případě by měla vládnout alespoň částečná relativní jednota názorů a postojů k plnění úkolů. Když soulad cílů a norem dosáhne určité úrovně, lze předpokládat, že skupina bude schopná plnit iniciativně a odpovědně i náročné úkoly. Cíle a normy můžeme charakterizovat jako skupinové tehdy, když jsou přijaty většinou skupiny.

Normy představují ve skupině soubor nepsaných pravidel a zásad. Každá skupina si vytváří tyto normy a může se stát, že se stanou tyto normy rigidní a nepružné, skupina se začne uzavírat informacím zvnějšku, její rozhodnutí jsou stále méně v kontaktu s realitou. Tomu se říká **skupinové myšlení**. Dochází k němu, jestliže se skupina vyznačuje vysokou soudržností, je izolovaná zvnějšku, v procesu rozhodování nebere v úvahu nejrozumnější alternativy, skupina je pod tlakem, protože je potřeba rozhodnout rychle a má silného dominantního vůdce. Právě vůdce je silně akcentovanou postavou skupinového myšlení.

2.1.5) Skupinový vliv

Pod pojmem skupinový vliv se rozumí vliv skupiny na jedince. Tento jev závisí na celé řadě činitelů, na situačních podmínkách, na struktuře a vlastnostech skupiny a v neposlední řadě na osobnosti jedince, který je skupinovému jevu vystaven atd. Krech, Crutchfield a Ballachey ¹¹ stanovili některé **podmínky** podléhání tlaku skupiny. Mezi nejzajímavější patří, že příslušník skupiny často podlehně skupinovému tlaku i tehdy, když je názor skupiny zřejmě nesprávný. Jedinec dle jejich výzkumu může dokonce podlehnout tlaku v rozhodnutí, které má pro něj osobní význam. Vyjádřili také názor, že skupinovému tlaku podléhá jedinec více u složitějších problémů, než u těch jednodušších. Uvádějí, že když se jedinci dostanou mimo skupinu, mají tendenci vracet se ke svým původním názorům a efekt skupinového tlaku se zmenšuje, ale úplně nezmizí nikdy.

S. Schachter¹² zjistil že ten, kdo se uchyluje od skupinové normy, je ostatními

[11] Krech, Crutchfield a Ballachey (1969): Člověk v společnosti: Základy sociální psychologie, Bratislava 1968, str. 123

[12] Schachter S. (1951), podle Milana Nakonečného: Sociální psychologie nakladatelství Akademie věd České republiky

zavrhován, ale zpočátku na něj skupina koncentruje svůj tlak a zabývá se jím víc, než svým ideálním členem. Tlak je tím větší, čím je skupina soudržnější. Úsilí skupiny věnované nekomformnímu jedinci záleží také na významnosti normy, od níž se uchýlil.

Nejvýznamnějším činitelem skupinového vlivu je zřejmě **atraktivita skupiny**:

„skupinou nejsilněji a nejslaběji přitahovaní členové nejčastěji a nejsilněji tíhnou ke konformnímu chování, zatímco z hlediska atraktivity střední skupina je nejméně konformní“¹³ .Je-li jedinec pro členství ve skupině silně zainteresován, má na něj skupina větší vliv; s přibývajícím atraktivitou skupiny se zvyšuje i její tlak. Obdobně se zvyšují tendence jedince chovat se konformně se skupinovými požadavky.

Zvláštní jev skupinového vlivu je tzv. **sociální zahálení**. Je to skutečnost, že jedinec pracující ve skupině podává menší pracovní výkon, než jaký by vykonal, pokud by pracoval samostatně. Jde většinou o případy, kdy je výsledek práce společné a dá se zpětně velmi špatně určit, jaký díl práce kdo odvedl. Logicky se to stává často v situacích, kdy je pro jedince daný úkol nevýznamný a nezajímavý.

2.2.) Chování pracovní skupiny

2.2.1) Pojetí a význam pracovních vztahů

V každé pracovní skupině dochází k tendenci určitým způsobem strukturovat sociální vztahy, které následně ovlivňují chování jednotlivců v jejím rámci. Tato strukturace je důsledkem intenzity a směrů sociální interakce a komunikace.

Četná interakce a společná představa o pracovním cíli vždy vede k postupnému utváření specifických pravidel vzájemné komunikace, spolupráce a obecného spolužití. Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s druhým se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních k vyloženě negativním. Je samozřejmé, že vztahy v zaměstnání vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Přitom může jít o běžné **neformální vztahy** příležitostné povahy, odrážející charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o **vztahy formální**, upravované nejruznějšími pravidly, platnými buď v rámci pracovní skupiny nebo v rámci organizace.

[13] Brandtová a Kohler, 1963 podle Milana Nakonečného: Sociální psychologie nakladatelství akademie věd České republiky, str.224

(např. pracovní řád), nebo platnými celostátně (zákony upravující oblast práce – např. zákoník práce), či dokonce s mezinárodní působností (např. Všeobecná deklarace lidských práv).

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možno členit do následujících skupin¹⁴:

- 1.) „Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem“, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem apod.
- 2.) „Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením“, zpravidla mezi odbory, popřípadě s jinými organizacemi hájící zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezující práva a povinnosti člena
- 3.) „Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem“, popřípadě s jinými druhy sdružení zaměstnanců
- 4.) „Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným“, upravené pracovní smlouvou, pracovním řádem a dalšími předpisy
- 5.) „Vztahy k zákazníkům a veřejnosti“, jim se věnují zvláštní předpisy
- 6.) „Vztahy mezi pracovními kolektivy“ v organizaci (zde je důležité stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí)
- 7.) „Vztahy mezi spolupracovníky“, čisté pracovní vztahy, nejčastěji neformální vztahy, které jsou formálně upraveny. Lze rozlišovat mezi horizontální a vertikální linií.

Pracovní vztahy v organizaci tedy mají, jak již bylo výše uvedeno, svou neformální a formální stránku. Obě stránky jsou přítomny ve všech uvedených skupinách pracovních vztahů, rozdílný je jen jejich poměr.

Kvalita pracovních vztahů vytváří rámec významně ovlivňující dosahování jak podnikových cílů, tak pracovních i životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické a uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy mají velký vliv na individuální i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků (více viz. kapitola 3.3) a přispívají ke sladění individuálních a podnikových zájmů a cílů.

Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny další personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské

[14] Koubek Josef: Řízení Lidských zdrojů; Management Press; Praha 1995; str. 281

vztahy vytvářejí nepříznivé prostředí, v němž se nesnadno plánuje, v němž se obtížně plní vytýčené cíle a v němž je větší výskyt konfliktů (více viz. kapitola 3.2), stížností, nedůvěry a dalších kontraproduktivních vztahů než v organizacích, které věnují pracovním vztahům příslušnou péči.

Lze pozorovat, že přední a úspěšné organizace ve světě věnují této oblasti personální práce zvýšenou pozornost, protože zdravé pracovní vztahy mohou výrazně přispět (nebo přispěly) k jejich úspěchu. Při vytváření zdravých pracovních vztahů je doporučováno uplatňovat některé **zásady**: striktní dodržování zákonů, smluv a dohod ze strany zaměstnavatele i zaměstnanců; respektování odborů; respektování zaměstnance; používání detailních a jednoznačných pracovních smluv; jasná, slušná a spravedlivá firemní politika; zdravý způsob vedení; kladení důrazu na osobnost člověka; vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek; intenzivní informování zaměstnanců o všech záležitostech; v neposlední řadě vytváření žádoucích mezilidských vztahů a důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo antipatie.

2.2.2) Pracovní pozice a pracovní role

Ke všem jevům materiální a nemateriální povahy lidé zaujímají hodnotící vztah, připisují jim určitý význam vzhledem k uspokojování svých potřeb, zájmů a aspirací a aktivně usilují o jejich získání. Tyto hodnoty nazýváme **sociálními hodnotami**¹⁵.

Pro každého člověka i skupinu je pak charakteristický tzv. hodnotový systém (množina hodnot uložených v podvědomí) a tzv. hodnotová hierarchie (pořadí důležitosti, preference určitých hodnot). Lze do nich zařadit hodnoty související: z obsahu vykonávané pracovní činnosti, odměňováním práce, vyjadřující technicko – organizační podmínky práce, týkající se perspektiv pracovní skupiny apod. Výsledkem tohoto sdělování a prolínání je pak převládající hodnocení těchto jevů a skutečností.

Sociální normy jsou pak nepsaná, kolektivem přijatá a většinou jeho členů respektovaná pravidla chování. Tyto normy představují jeden ze základních rysů podnikové kultury i neformální struktury sociálního systému podniku. Upravují především vzájemný styk členů skupiny, pracovní výkon členů skupiny a určitou míru

[15] Hartl Pavel: Psychologický slovník; vydal Jiří Budka; Praha 1993; str. 63

respektování či nerespektování norem a předpisů formální povahy. Z hlediska osvojení systému sociálních norem je pak důležité seznámení se s nimi a jejich hodnocení. Dodržování a respektování sociálních norem zajišťuje neformální sociální kultura.

Pod pojmem **pracovní pozice**¹⁶ rozumíme postavení, které zaujímá určitý pracovník ve struktuře vztahů uvnitř skupiny, resp. celého sociálního systému podniku. S tímto okruhem je spojen především vymezený okruh práv a povinností, které nositel může uplatňovat a musí plnit. Pozice pracovníka ve skupině má relativní charakter. Její úroveň může být posuzována a hodnocena pouze ve vztahu k ostatním pozicím v dané skupině, stupně požadované kvalifikace a fyzickému umístění pracovníků.

Pracovní role se užívá k charakteristice jednání pracovníka v podmínkách pracovní skupiny. Rolí rozumíme očekávaný standard jednání pracovníka v konkrétních pracovních situacích. Role směřují k plnění stanovených pracovních úkolů, je určována např. podnikovou kulturou, představou pracovníka o své roli a představou a očekáváním nadřízených. Čím přesnější je vymezení role, tím je výkon úspěšnější a nedorozumění a konflikty jsou minimalizovány. Z časového hlediska můžeme (pokud jde o vztah pracovníka jeho pracovní roli) uvést tři základní etapy: osvojení role, realizace role a modifikace role. Úroveň a kvalita realizace pracovní role závisí na mnohých činitelích, na způsobnosti pro realizaci pracovní role, na motivaci, zkušenostech...

Pracovní pozice a role jsou nedílnou součástí pracovního života skupiny a pracovní dráhy každého pracovníka. Jsou současně základními stavebními kameny celkové struktury skupiny.

2.2.3) Úloha vedoucího

Vůdcovstvím se zabývá řada výzkumů. Obecně vzato existují tři druhy vůdcovské autority.

- 1.) autorita vyplývající z postavení (pracovní funkce, vojenská hodnost, svěřený úřad)
- 2.) autorita vyplývající ze znalostí (z přirozených vlastností ovlivňující druhé)

[16] I. Nový: Psychologie a sociologie v personálním managementu, Praha 1992, str.31

- 3.) autorita vyplývající ze znalostí (technických a odborných)

Zatímco v minulosti se vedoucí pracovníci obvykle spoléhali na autoritu prvního typu, tzn. že uplatňovali pravomoc jmenovaného šéfa, dnes musí mnohem více využívat autority druhého a třetího typu. Collins a Raven¹⁷ také identifikovali šest druhů moci, které může vůdce vlastnit:

1. moc odměňovat
2. donucovací moc
3. referenční moc (dosažená díky identifikaci ostatních členů skupiny s jedincem)
4. expertní moc
5. legitimní moc (je respektována díky normám)
6. informační moc (stojí na znalosti určitých informací)

Existují také tři základní **style řízení** :

Autokratický – vůdce k práci zaměstnance nutí, rozhoduje sám, má vše pod kontrolou, požívá spíše negativní sankce než odměny, podřízené moc neinformuje, zajímají ho jen výkony a ne problémy podřízených

Demokratický – práce je pro takového vůdce prvotní potřebou a tím pádem chce pro zaměstnance vytvořit podmínky a prostor, vyžaduje po nich určitou míru iniciativy, motivuje pozitivními sankcemi, ale umí i trestat, je zaměřen na výkon, současně sleduje i vztahy podřízených

Liberální – liberální vůdce toho sám příliš neřeší, nekontroluje, ani nediferencuje, jedná se spíše o pasivního vedoucího, skupina pak nemusí být příliš výkonná, záleží na jednotlivcích .

V odborné literatuře se často rozlišují dva typy vůdců, vůdce orientovaný na úkol a na vůdce orientovaný na lidi. Za ideální se považuje kombinace obojího.

Přístupy k umění vést lidi se u mnohých autorů liší. **Tradiční přístup** je založený na vlastnostech vůdce. Vychází z předpokladu, že osoba, která se v určité skupině stává vůdčí osobností, se jí stává proto, že má určité vlastnosti.

Zaujal mne názor Johna Adaira,¹⁸ který tento přístup odmítá. Poukazuje na názorové neshody výzkumníků v tom, co tyto charakteristické vlastnosti konstituuje. Uznává sice,

[17] Internetový portál o psychologii, <http://www.psycholousek.cz/index.php>, poslední revize dne 20.12.2005

[18] Adair John: Jak efektivně vést druhé; Příručka sebezdokonalování pro manažery, Praha 1993, str.63

že umění vést lidi vyžaduje silnou osobnost a velice záleží na charakteru, jehož součástí jsou morální odvaha a přesnost, ale upřednostňuje tzv. **situační přístup**.

Zastává názor, že je to vždy konkrétní situace, která rozhoduje o tom, kdo se stane vůdčí osobností a jaký styl vedení bude muset přijmout. Vůdčí osobnost musí mít dle tohoto přístupu temperament, osobní vlastnosti a znalosti toho typu, který vyžaduje daná situace.

Většina autorů se ale shoduje v tom, že úkolem vedoucího je hlavně vést skupinu tak, aby plnila společný úkol, pracovala jako tým, respektovala své jednotlivé členy a stimulovala jejich rozvoj.

Dobrý vůdce má několik charakteristik:

- skupina ho musí vnímat jako svou součást
- měl by mít vlastnosti a názory, které má skupina jako celek.
- musí být pro členy modelem
- je přínosem, když jej skupina vnímá jako toho, kdo pomáhá dosáhnout jejích cílů
- pozitivně reprezentuje skupinu navenek.

2.2.4) Pracovní spokojenost

Pracovní chování lze vymezit ve dvou dimenzích. První odráží efektivitu činnosti (vykonaná práce a její kvalita), druhá, subjektivní dimenze vypovídá o osobním prožívání vykonávané pracovní činnosti a podmínkách, které se k ní vztahují. Jedná se o spokojenost ovlivňovanou celou řadou faktorů. Tato dimenze je v moderních organizacích sledována stejně pečlivě jako efektivita, protože výrazně determinuje chování jednotlivců v organizaci.

Pracovní spokojenost je psychology systematicky studována od počátku 30. let 20. století. Jedná se o složitý a bohatě strukturovaný fenomén. Pracovní spokojenost se v obecnějším pojetí vymezuje jako „příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností“¹⁹ nebo specifitěji jako „postoj k práci jako k celku a k jednotlivým jejím komponentám, jímž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam“.

[19] Výrost J., Slaměník I.: Aplikovaná sociální psychologie I.; Člověk a sociální instituce, nakladatelství Portál 1998, str.46

Mnozí autoři uvádějí některé charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, hlavně z praktických hledisek:

- celková a dílčí spokojenost (celková spokojenost je obecná míra vztahu k vykonávané pracovní činnosti, dílčí se vztahuje k jednotlivým faktorům ovlivňující práci)
- intenzita spokojenosti (intenzita prožitku se pohybuje od maximální spokojenosti k maximální nespokojenosti)
- stálost spokojenosti (vyjadřuje stabilitu či proměnlivost prožitků)
- spokojenost jako stav a proces (spokojenost můžeme vyjádřit buď jako aktuální nebo jako vyvíjející se proces, na nějž lze působit vnějšími vlivy)

Mezi činitele pracovní spokojenosti, které byly nejčteněji výzkumně sledovány patří sama práce, plat, pracovní podmínky, nadřízený a spolupracovníci. Celkový výčet by však byl o mnoho bohatší a také pořadí důležitosti je výrazně individuálně odlišné a proměnlivé. Vzhledem k tématu práce se dál zaměřím pouze na vedení pracovní skupiny a samotné pracovní skupiny z hlediska pracovní spokojenosti.

Vedení pracovní skupiny – způsob vedení je samozřejmě spojen hlavně s osobou vedoucího. Do popředí vystupují jeho osobnostní specifika, zájem o podřízené a převažující řídicí styl, který se promítá do všech činností, které provádí (např. předávání úkolů, kontrola a hodnocení pracovních výsledků apod.). Nespokojenost s vedoucím, především pak přetrvávající konfliktní vztahy s nadřízeným patří k okolnostem, které mohou často vést až k odchodu ze zaměstnání.

Pracovní skupina – prostředí pracovní skupiny je bezesporu velmi intenzivně prožíváno všemi členy této skupiny. Projevy skupiny vůči jedinci mohou být jak vstřícné, tak odmítavé. Spokojenost s pracovní skupinou může dokonce překrývat nespokojenost s celou řadou dalších faktorů. Sama nespokojenost je však velmi obtížně kompenzována a vytváří velmi vážné problémy.

Dosavadní zjištění potvrzují pozitivní vztahy mezi pracovní spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci. Dlouhodobější nespokojenost bývá mnohdy řešena odchodem ze zaměstnání. Příčiny odchodu sice odrážejí aktuální problémy, ale často bývají kumulované. Proto je na managementu, aby průběžně prováděl monitoring a včas tak zabránil mnohým problémům.

2.2.5) Konflikt

Pod pojmem **konflikt**²⁰ (z latinského „conflictus“, srážka) rozumíme rozpor, střetávání neslučitelného. Jedná se o základní dimenzi intrapersonálních interakcí. Problematika konfliktů, jejich definování, hledání příčin a řešení - to je velká samostatná kapitola. Konflikty a jejich vyřešení bývají různě obtížné, různým způsobem zaměstnávají pozornost a vyžadují rozdílné úsilí k jejich zvládnutí. Mohou se týkat vztahu s druhým člověkem nebo celou skupinou.

Spolu se slovem konflikt se můžeme také setkat s výrazy **krize**, krizová situace apod. Krize je stav, do něhož se můžeme díky konfliktům dostat. Často se jedná o výsledek nahromaděných a neřešených konfliktů, ale někdy se může v krizi projevit také konflikt pouze jeden.

Dalším důležitým fenoménem je **komunikace**. Při vzniku konfliktu, krizi a při jejich řešení stojí často špatná komunikace v zárodku problému. Sehrává také významnou úlohu u identifikace příčin, jejich zpracování, zhodnocení aktuální situace a při pokusu o řešení.

Pro sociální skupiny je důležité, že konfliktní situace nejsou vysvětlitelné pouze z psychických dispozic individuů, ale jsou strukturovány sociálními faktory a samotnou skupinou jako takovou. Obvykle se problematika konfliktu tematizuje dvojím způsobem:

- „jako vnitřní konflikt volby jednoho ze dvou nebo více neslučitelných cílů“
- „jako problém konfliktních sociálních vztahů“²¹

Dál se budeme zabývat pouze druhým typem, tedy konfliktními sociálními vztahy. V sociálně – psychologické rovině vystupují především v dyádách a ve vztahu **jedinec – skupina**, někdy ale i jako záležitost meziskupinová. Ke konfliktu mezi jedincem a skupinou dochází, když skupina frustruje dosažení cílů, které jedinec má. Příkladem může být, když příslušník pracovní skupiny má tendenci hodně pracovat, aby si hodně vydělal, ale ve skupině je to negativně reflektováno a je označen jako „bourač norem“ (ve smyslu pracovních). Opakem může třeba být, když jedinec blokuje dosahování cílů skupiny, např. tím, že jako příslušník pracovní skupiny pracuje méně a je označován

[20] Hartl Pavel: Psychologický slovník; vydal Jiří Budka; Praha 1993; str. 91

[21] Plamínek Jiří: O řešení konfliktu a umění rozhodovat, Argo 1994, str.35

jako „ulejvák“. Jde tedy o dva druhy konfliktů, podle toho, zda je překážkou skupina, nebo její člen.

Také mezi členy malé skupiny vystupují vztahy přátelství a nepřátelství, resp. sympatie a antipatie a jevy kooperace, **obliby** a soutěživosti. Konflikty mezi členy skupiny se nemusí týkat skupinových cílů, může jít i osobní rozpory, které se skupiny vůbec netýkají. Důležitými činiteli konfliktu jsou tedy určité rysy osobností členů skupiny, city a citové vztahy mezi lidmi. Např. s typem autoritativní osobnosti je spojený dogmatismus a nedostatek tolerance k odlišnému mínění.

Problematikou konfliktu se zabývá mnoho odborných psychologických prací. Z hlediska pracovní skupiny je důležité problémy včas identifikovat a umět se k nim postavit, neboť konflikty jsou běžnou součástí nejen soukromého, ale i pracovního života.

2.2.6) Šikana a mobbing

Při diskusích o pracovních vztazích se často objevuje otázka psychického a fyzického zdraví. V osmdesátých letech byl popsán nový psychosociální problém vztažený k pracovnímu prostředí. Tento fenomén je nazýván „**mobbing**“, „bullying“ nebo psychický teror na pracovišti. Jedná se o systematické intrikování, šikanování na pracovišti řízené s kolegy s úmyslem někoho poškodit, znemožnit nebo dokonce vyřadit z pracovního procesu. Oběť je tlačena do bezmocné a bezbranné pozice. O mobbing se jedná tehdy, pokud se na oběť útočí opakovaně a současně dlouhodobě.

Švédský profesor Heinz Leymann představil tento fenomén v roce 1984. Ačkoliv byl předtím znám ve všech kulturách, systematicky byl popsán až při tomto výzkumu. O systematickém teroru se začalo mluvit nejprve s jeho zvýšeným výskytem na školách a teprve zhruba o 15 let byla věnována pozornost i šikaně na pracovišti. Jako první psal o šikaně na pracovišti Stanley L. Brodsky²² ve své publikaci „The Harrassed wolker“ a popsal v ní i případy mobbingu, jak je dnes chápán. Vědecká diskuze o šikaně začala ve Skandinávii. Šikana byla definována jako agrese jedince či malé skupiny agresorů proti

[22] Podle Lednické J.: Psychologické aspekty mobbingu; Univerzita Karlova v Praze; Praha 2002; str. 9

jedinci nebo malé skupině obětí. U nás se začalo o šikaně hovořit díky Petru Příhodovi, který první otevřeně promluvil o šikanování v armádě a Josefu Klímovi, který ve své knize „Brutalita“ popsal jeden den oběti šikany na pražském sídlišti.

Slovo šikana pochází z francouzského slova „chicane“, což znamená zlomyslné obtěžování, týrání, pronásledování. Formy šikany se projevují i na pracovišti. Zde hovoříme o mobbingu, (z anglického „to mob“ – vulgárně vynadat), který se projevuje schválnostmi, nadávkami, pomluvami mezi kolegy, s cílem přimět šikanovaného odejít z pracoviště, příp. bossingu, což je šikana nadřízených vůči podřízeným.

Šikana je jedna z forem nežádoucí agresivity v mezilidských vztazích, jedná se o závažnou deformaci sociálních vztahů. Typické pro šikanu na pracovišti zpravidla bývá, že je zřídka doprovázený fyzickými útoky. Mobbing je charakteristický daleko „sofistikovanějším“ chováním, jako je např. úmyslná sociální izolace oběti od pracovní skupiny, přetrvávající útoky, snaha frustrovat nebo ponížit kolegu, provokativní a zastráňující chování nebo jiné obtěžování druhé osoby.

V roce 1997 byla ve Velké Británii založena organizace „The National Institute for the Prevention of Workplace Violence“²³, jako pomoc pro oběti mobbingu a jako informační a poradenské centrum pro lidi, kteří jsou s tímto problémem konfrontováni (více organizací viz příloha).

Účelem mobbingu je nad někým dominovat nebo vyřadit oběť. Jde o opakované a nesmiřitelné útoky na sebedůvěru a sebehodnocení ostatních lidí. Mobující si zároveň nepřipouští žádné souvislosti mezi jeho útoky a jejich důsledky na napadeného, jinými slovy nepřijímá zodpovědnost za svou činnost. Na mobbing lze nahlížet z mnoha úhlů. Z hlediska sociální psychologie je formou agrese. Je ovšem specifický svojí systematickostí a chladnokrevností, patří do kategorie tyranizování. Typickým znakem je nerovnost v moci šikanujícího a oběti. Zajímavým faktem je, že nemusí mít agresor větší moc ani sílu. Můžeme se setkat i s mobbingem proti nadřízenému, který má oficiálně větší moc. Mobbing obvykle vzniká za specifických situací. Zvlášť „živnou“ půdou je atmosféra restrukturalizace podniku, změna managementu, špatné vedení organizace, pracovní přetížení atd.

Motivů, doprovázejících vznik mobbingu může být celá řada, např. snaha jedince, aby se přizpůsobil normám skupiny, vzájemné antipatie nebo sadistické motivy, mobbing

[23] Internetový portál této organizace; <http://www.workplaceviolence911.com>, poslední revize dne 10.11.2005

pro potěšení apod.

Ke **zjištění mobbingu** na pracovišti se nejčastěji používají dotazníky, které bývají doplňovány dotazníky na pracovní spokojenost, úroveň stresu apod. Nejznámějším dotazníkem vytvořeným speciálně na problematiku mobbingu je Leymanův dotazník známý jako LIPT (Leyman Inventory of Psychological Terror). Obsahuje ajk pois mobbingu, tak i popis psychických a psychosomatických symptomů, které v důsledku mobbingu vznikají..

Jak mobbingu předejít? Mobbing se může vyskytnout ve všech typech organizací. Objevuje se ve velkých i malých společnostech. Nicméně lze říci, že čím lépe má organizace propracovanou personální politiku, firemní kulturu a čím více dbá o rozvoj a spokojenost zaměstnanců, tím větší je naděje, že bude schopná se mobbingu efektivně bránit.

Na závěr je důležité poznamenat, že situace mobbingu nepostihuje pouze oběť. V určité fázi je mobbing již nepřehlédnutelný a negativně ovlivňuje celý pracovní kolektiv. Svědci mobbingu pochybují o kvalitě pracovního prostředí, ztrácejí důvěru ve společnost a jsou náchylnější měnit zaměstnání.

2.3) Metody měření sociálních vztahů

Metod a technik, které se podílejí na měření sociálních vztahů ve skupinách je mnoho. Je možné k tomuto účelu použít explorativních metod, ratingů, psychometrických i projektivních metod. Mnohé lze zjistit i cíleným pozorováním. Existuje však specifická metoda a technika (sociometrie) zaměřená na problematiku mezilidských vztahů.

2.3.1) Sociometrie

Za otce sociometrické teorie bývá považován **J. L. Moreno**²⁴ (1934). Ten vycházel z předpokladu, že každý člověk má své preferenční stupnice lidí, s nimiž komunikuje. Jsou lidé, které preferuje, jsou jiní, kteří mu jsou lhostejní nebo které dokonce odmítá. Tyto preference mají být podle jeho teorie zjišťovány specifickými sociometrickými

[24] Petrusek Miloslav: Sociometrie; nakladatelství Svoboda, Praha 1969, str.222

výzkumnými technikami. Tvrdí dokonce, že „při jakémkoli pokusu odhalit strukturu skupiny bez použití sociometrických technik se stává interview a pozorovací technika beznadějně prázdným gestem“. Morenova práce byla značně rozpracována a začala být chápána jako první metodologická technika pro zjišťování preference a vztahů mezi lidmi.

Přesně definovat sociometrii není jednoduché. A. Bjerstedt²⁵ dokonce vybral z literatury 13 typů definic sociometrie a zaslal je 269 autorům k ohodnocení. Ukázal, že ani jedna z definic nebyla bez výhrady přijata. Sám pak **definuje sociometrii** takto:

„Sociometrie je měřením mezilidských a meziživočišných vztahů všeho druhu, resp. kvantitativním zkoumáním mezilidských vztahů z aspektu dání přednosti, lhostejnosti, nebo zamítání v situaci volby.“

Obecně by šel pojem sociometrie shrnout jako „měření“, tj. jakákoliv kvantitativní postižení jakýchkoliv sociálních jevů. Moreno sám také sociometrii pojímal v tomto smyslu. Sociometrie zahrnuje všechna měření všech sociálních vztahů.

Zjištění získaná sociometrickým měřením mohou mít mnoho podob:

- zjištění preferencí jednotlivých osob osobami jinými
- zjištění omítání jednotlivých osob jinými
- proniknutí do vzájemných vztahů mezi jedinci i v malé sociální skupině
- zjištění na jaké menší skupiny vzájemně si blízkých jedinců se větší skupina rozpadá

Otázky se týkají pouze členů skupiny a vyžadují volbu, která pak souhrnně dává obraz sítě vztahů mezi členy skupiny tvořené pozitivními a negativními výběry. Produktem sociometrie je pak sociometrická matice nebo sociogram, který podává obraz vzájemných vztahů ve skupině. Charakterizuje jednak skupinu jako celek (úroveň její vnitřní soudržnosti) i vztahy mezi jednotlivci, které jsou určeny provedenými výběry.

Sociometrická data umožňují na základě uspořádání vztahů mezi členy skupiny a na základě charakteristiky skupiny jako takové řešit různé problémy, např. nedostatek vnitřní integrace skupiny, která ohrožuje její existenci apod.

Sociometrie je nepochybně jednou z nejvýznamnějších metod základního i aplikovaného výzkumu v sociální psychologii, patří k nejnáročnějším a nejobjektivnějším metodám.

[25] Bjerstedt A: Interpretations of Sociometric Choice Status, Lund 1956 podle Petruska M: Sociometrie; nakladatelství Svoboda, Praha 1969, str. 85

3) REALIZACE VÝZKUMU

3.1) Současný stav výzkumů pracovních skupin

Informace o současném stavu jsem čerpala především z internetu a z novinových článků, protože právě tyto prameny jsou dle mého názoru nejaktuálnější.

Současným stavem mezilidských vztahů v zaměstnání se zabývá občanské sdružení Práce a vztahy²⁶. Jedná se o institucionalizovanou (od 2.1. 2001 registrováno u MV ČR) snahu zaměřit pozornost odborné i laické veřejnosti na problematiku mezilidských vztahů na pracovišti. Cílem činnosti této organizace je především monitorování pracovišť (organizací, podniků a firem) z pohledu dodržování dobrých mravů a případně diskriminace. Jejím cílem je dokumentace vztahových problémů včetně tzv. vztahové patologie (narušené mezilidské vztahy) na pracovišti: Projevů šikany, mobbingu, bossingu, obtěžování (harassmentu), atd. - ve státech Evropské Unie a v České republice. Na svých www stránkách tato organizace zveřejňuje petici s názvem „Petice Česko – Slovenská za produktivní vedení lidí a férové vztahy na pracovišti“. Signatáři petice vyjadřují svoje „znepokojení a výhrady k úrovni a kvalitě mezilidských vztahů na svém pracovišti“ - v instituci, organizaci, podniku či firmě, ve které pracovali nebo stále pracují.

Podobné rozhořčení nad některými vztahy v zaměstnání vyjadřují také signatáři obdobné mezinárodní „Petice proti nehumánním vztahům na pracovištích“²⁷. Ti vyzývají k „celospolečenské rezistenci a protestují hlavně proti hanlivému či nepřátelskému zacházení s jakýmkoli spolupracovníkem.“

Dle článku uveřejněného na serveru iDNES míní každý šestý Čech, že ho v práci šikanují.²⁸ Podle zveřejněné studie agentury GfK dvě pětiny šikanovaných zažívají útlak v práci dokonce jednou týdně i častěji. Nejčastěji přitom trpí ženy, lidé mladší devětadvaceti let a také zaměstnanci s nižším vzděláním.

[26] Sdružení Práce a vztahy. Petice o nehumánních vztazích na pracovišti. V Praze, dne 27.3. 2003.

Dostupné z < <http://www.vztahy.org>>, poslední revize dne 20.12.2005

[27] Anglický originál petice G. a R. Nemie dostupný z

www.bullybusters.org/home/twd/bb/petition.html, poslední revize dne 5.11.2005

[28] MF DNES. Simona Holecová, Jakub Unger. 7. března 2001. Dostupné z

<<http://zpravy.idnes.cz/domaci>>, poslední revize dne 7.11.2005

"Je to logické - pokud se kolektiv proti někomu semkne a ubližuje mu, vybere si toho nejslabšího. Tedy někoho, kdo může mít problémy se sebedůvěrou," prohlásil pražský psycholog Karel Bumbal. Ve článku se oslovení psychologové se shodují, že šikana v zaměstnání - pro kterou se i u nás vžívá anglický výraz "mobbing" - je v České republice podceňované téma. "Lidé většinou o svých špatných zkušenostech nechtějí mluvit. Bojí se dalších konfliktů nebo toho, že přijdou o práci," uvádí Pavel Beňo, který se šikanou v práci zabývá.

RnDr. Jiří Schlanger²⁹ v článku psaném pro časopis Právní rádce uvažuje o současném stavu vztahů v zaměstnání a je přesvědčen, že důsledkem nedávné minulosti je ztráta respektu k formálním a k jinde přirozeně přijímaným autoritám. Míní, že pozitivní vztah ke kacířství všeho druhu je Čechům historicky vlastní. Dalším důsledkem minulosti je dle jeho názoru i to, že se řada zaměstnanců nesmířila s koncem rovnostářství a neakceptují princip odměny podle schopností či výkonu. V několika poznámkách se dotýká i roviny právní. Míní, že v zemích EU jsou obecně vztahy lépe kultivovány a právu je dopřáno mnohem větší váhy, ale hlavně, že státní správa zde prostřednictvím orgánů inspekce práce věnuje značnou pozornost také dodržování zákonnosti v oblasti individuálních a kolektivních pracovních vztahů. Dle Jiřího Schlanger by významnou úlohu na tomto poli u nás mohly u nás sehrát úřady práce. Z jeho poznatků však vyplývá, že se dnes věnují více nepříznivému vývoji v zaměstnanosti a nenachází v jejich činnosti aktivitu, která by vedla k řešení trvalých problémů v zaměstnavatelsko zaměstnaneckých vztazích.

Z hlediska mezilidských vztahů v zaměstnání je u nás i ve světě věnována snad největší pozornost studiím mobbingu. Společnost Volkswagen například vypracovala systém pravidel toho, jak odhalit mobbing a jak mu čelit. Mobbingu věnuje v současné době pozornost i Mezinárodní červený kříž. Ve Švédsku byly zahájeny první procesy, v nichž se oběti mobbingu dožadují náhrady za ušlý výdělek i škody na zdraví. Ve Velké Británii se spíše používá termín bullying, což je tvrdší forma útoků a odpovídá asi naší šikaně. Británie dokonce má i týmy aktivistů bojujících proti šikaně a webová stránka věnovaná tomuto problému. V USA se používají oba termíny, mobbing i bullying. Problém deptání a šikany byl také prvním bodem na programu mezinárodního kongresu

[29] Schlanger Jiří. Článek psaný pro časopis Právní rádce. Dostupný z <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/09_1999/uvaha.html>, poslední revize dne 1.12.2005

psychologů, který se konal v červenci roku 2000 ve švédském Stockholmu. Německo, Francie a Itálie uvažují dokonce o přijetí zákonů proti mobbingu a šikaně.

V rámci průzkumu mezilidských vztahů v zaměstnání u nás i ve světě je tedy pozornost věnována hlavně patologickému chování ve skupině. Nejvíce pak negativním vztahům, šikaně a mobbingu. V rámci těchto průzkumů jsou pak navrhována i nápravná opatření. Výrazně převažuje záporné hodnocení současných pracovních vztahů nad kladným.

3.2) Vlastní výzkum

3.2.1) Charakteristika použité metody

Při provedení průzkumu byla použita dotazníková metoda. Jedná se o poměrně jednoduchý výzkumný postup, kterým lze získat pikantní data. S laskavým svolením jedné brněnské firmy jsem použila dotazník, který je používán v praxi na zjišťování mezilidských vztahů. Mírně jsem ho obměnila několika málo otázkami, kterými jsem se snažila zjistit více o spokojenosti jednotlivých zaměstnanců na pracovišti.

První etapou bylo promyšlení záměru. Většina otázek v dotazníku je směřována na průzkum sociálních vztahů. Jak již je výše uvedeno, tyto otázky jsou doplněny o několik málo dalších, týkajících se pracovní spokojenosti. Důvodem byl názor, že pracovní spokojenost velmi úzce souvisí s kvalitou mezilidských vztahů na pracovišti. Významnou součástí tohoto uvažování bylo i rozhodnutí, půjde-li o dotazník anonymní nebo neanonymní. Anonymní má jistě svou výhodu v tom, že respondenti odpovídají uvolněněji a bez obav, že by jejich odpovědi bylo zneužito. Naopak předností neanonymního dotazníku je použitelnost v širším výzkumu, konkrétní odpovědi lze spojit se jmény, zjistit zpětné vazby, případně přiřadit ke konkrétnímu respondentovi údaje získané jinou cestou, např. z rozhovoru. Proto jsem zvolila tuto možnost.

Další etapou byla vlastní konstrukce dotazníku, většinu otázek jsem měla k dispozici a proto jsem se zamyslela nad délkou dotazníku. Dotazník na pečlivý průzkum by měl být samozřejmě mnohem více obsáhlý. Mým cílem bylo však spíše nastínit metodiku a tak proto jsem se rozhodla zařadit pouze 20 otázek, protože jsem měla strach, že narazím na neochotu respondentů. Při vyplňování dlouhých dotazníků přichází únava a jistě roste i nezájem a tomu jsem chtěl zabránit.

Zvažovala jsem i použití tzv. kontrolních otázek, které se opakují na začátku i na konci dotazníku kvůli zjištění pozornosti a upřímnosti respondentů. Nakonec jsem od této možnosti ustoupila. Vzhledem k malému počtu otázek by dle mého názoru kontrolní otázky zřejmě pozbyly smyslu.

Na závěr jsem doplnila dotazník o standardní části, jakými jsou hlavička, označující o jaký dotazník jde a vstupní oslovení respondenta, ve kterém vysvětluji, proč se na něj obrácím a ujišťuji ho, že získaných údajů nebude zneužito. Jsou zde uvedeny i instrukce, jak dotazník vyplňovat.

3.2.2) Charakteristika výzkumného vzorku

Své údaje nejen z pracovního, ale mnohdy i ze soukromého života poskytli členové pedagogického sboru prvního stupně jedné základní školy. Jedná se o školu v malém městě, proto má zdejší pedagogický sbor deset členů. Tento počet odpovídá členům malé pracovní skupiny. Jsou splněny i další důležité požadavky, všichni členové skupiny se navzájem znají (v tomto případě dokonce velmi dobře) a bezpochyby sledují společný cíl, jímž je vzdělávání žáků. Dále kolektiv sdílí shodné normy a předpisy chování a členové této pracovní skupiny (tj. učitelé) mají mezi sebou četné interakce. Všechny podmínky určující malou sociální skupinu jsou tedy splněny.

Tento kolektiv má ale i svá specifika. Všichni členové této skupiny jsou vysokoškolsky vzdělaní, což asi není úplně typické. Další zajímavostí by mohlo být, že všemi členy pedagogického sboru jsou ženy.

3.2.3) Vymezení cíle výzkumu

Vymezení cíle výzkumu je bezpochyby nejdůležitějším bodem jak při konstrukci dotazníku, tak při provádění průzkumu jako k celku. Každý průzkum by měl směřovat ke zcela konkrétnímu cíli.

Cílem mé práce bylo zmapování mezilidských vztahů v malém pracovním kolektivu. Chtěla jsem zjistit, kdo se s kým přátelí, kdo je na pracovišti oblíben více, kdo méně, kdo plní dobře své povinnosti, kdo je při práci méně svědomitý, kdo je konfliktní a kdo a jak je ve své práci spokojen.

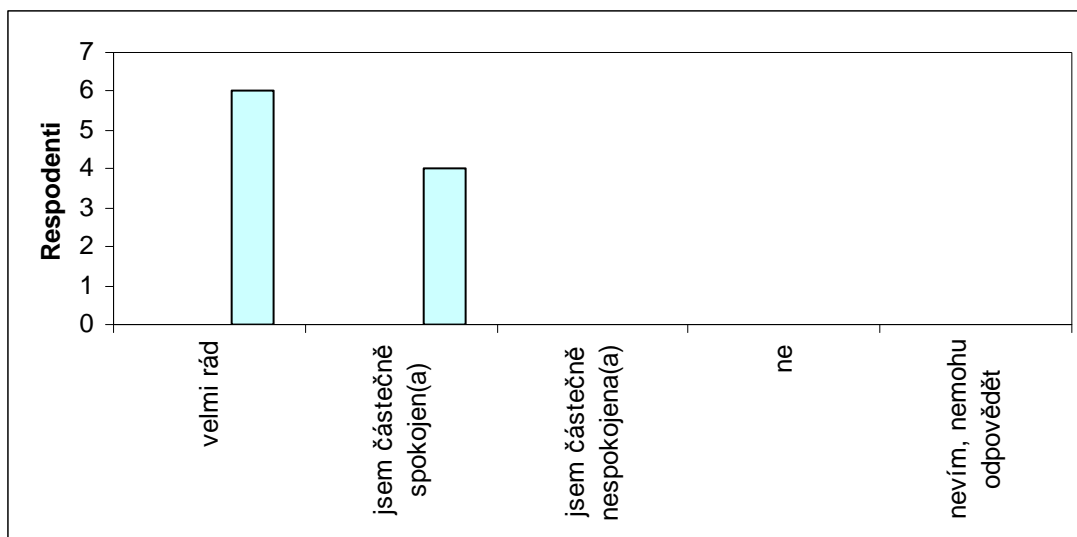
V době, kdy jsem výzkum prováděla byla tato skupina bez vedení. Oba stupně základní školy vedl sice ředitel (pan Petr), ale první stupeň této školy neměl definitivně určeného svého zástupce. Oba stupně základní školy totiž sídlí v různých budovách a mají velký počet tříd, proto má škola ze zákona nárok na dva zástupce ředitele. Jeden se obvykle volí z druhého stupně a další právě z prvního stupně základní školy. Paní Romana, která byla tímto zástupcem na prvním stupni, ze zaměstnání před prováděním průzkumu nečekaně odešla. Proto jsem do dotazníku volila i otázky typu : „Koho byste navrhoval na vedoucí pozici? Koho z členů Vašeho kolektivu si nejvíce vážíte?“ apod. Cílem bylo pokusit se vytipovat třeba i několik osob, které by kolektiv na pozici vedoucího uvítal a obdobně, koho by pracovní skupina jako vedoucího úplně bez problémů nepřijala.

3.2.4) Popis realizace výzkumu

Všem členkám pedagogického sboru byl předložen dotazník (viz. příloha) s žádostí o jeho spontánní vyplnění. Každé respondentce byl předán v obálce, aby měla možnost ji po vyplnění zalepit a neměla tak obavy, že někdo ze spolupracovníků a vedení bude znát její odpovědi.

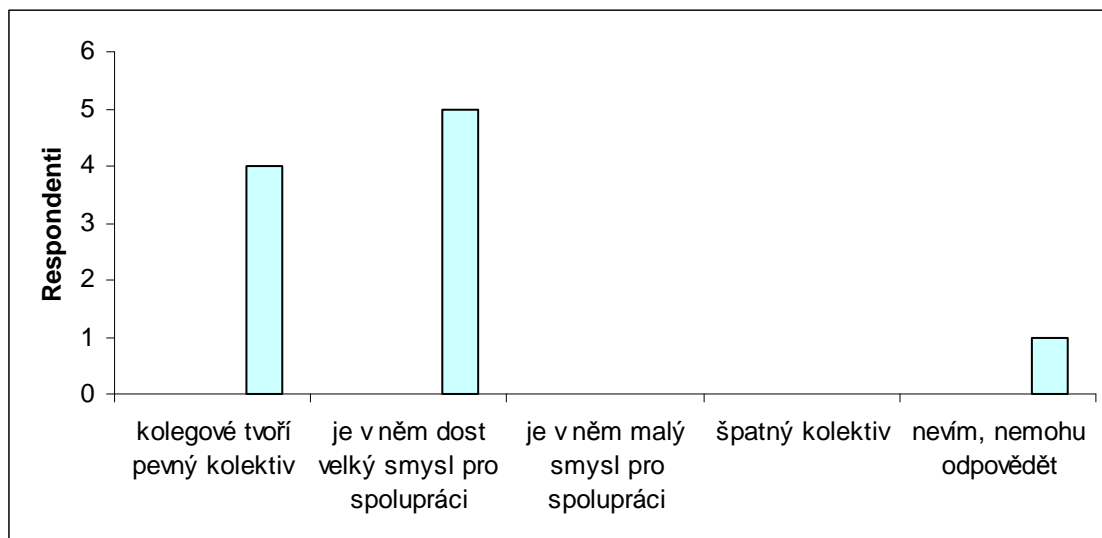
3.2.5) Výsledky a diskuze o nich

1.) Máte rád(a) práci, kterou děláte?



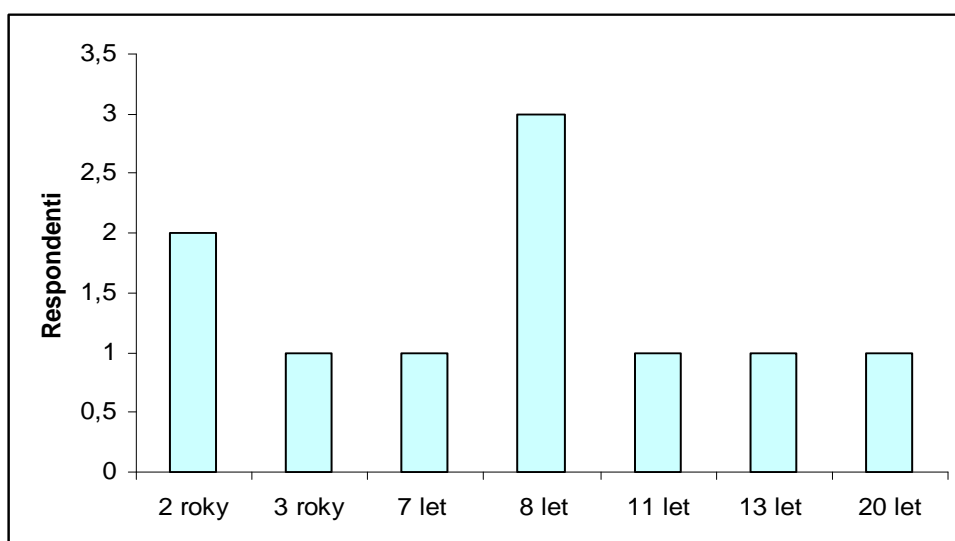
Většina členů tohoto pracovního kolektivu má svou práci velmi ráda. Menší část je potom částečně spokojena. Bezpochyby je velmi pozitivní, že se nenašel nikdo, kdo by byl nespokojen, nebo nemohl odpovědět na tuto otázku.

2.) Jaký je, podle Vašeho dojmu, Váš pracovní kolektiv?



Nejvíce učitelek se shodlo v tom, že v jejich pracovním kolektivu je dost velký smysl pro spolupráci. Z rozhovorů vyplynulo, že se zhruba tři týdny před prováděním výzkumu konala na zdejší škole akce „Barevný týden“, společná pro všechny zaměstnance. Dle názorů, které jsem zjistila z doplňkových rozhovorů, právě tato akce hodně napomohla ke stmelení kolektivu a k posílení soudržnosti této pracovní skupiny.

3.) Jak dlouho pracujete na Vaší pracovní pozici?



Pro příklad metodiky uvádím některé statistické parametry, jejichž využití má sice své opodstatnění hlavně u většího počtu respondentů, ale i u menšího souboru nejsou bez zajímavosti:

Aritmetický průměr

Pro soubor reálných čísel x_1, \dots, x_n platí:

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

V našem případě průměrný respondent pracuje na svojí pracovní pozici 8,25 roku.

Modus

Dle mého názoru je u podobných otázek ale přesnější uvádět jiné statistické charakteristiky, např. modus (nejčtenější hodnota), tím je v našem případě doba osmi let.

Medián je střední hodnotou uprostřed vzestupně seřazené řady čísel. Mediánem je v našem souboru doba osmi let.

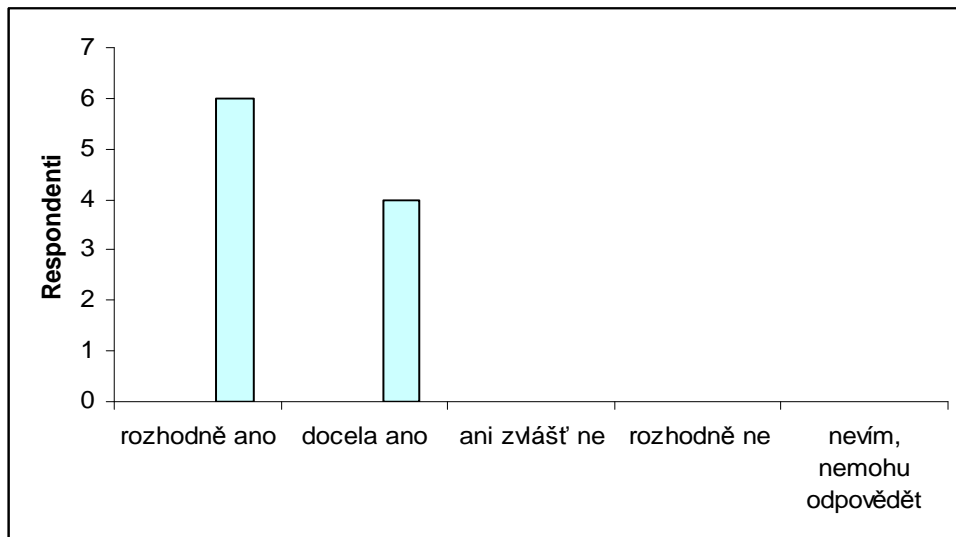
Směrodatná odchylka je v teorii pravděpodobnosti a statistice často používanou mírou statistické disperze. Zhruba řečeno vypovídá o tom, jak moc se od sebe navzájem liší typické případy v souboru zkoumaných čísel. Je-li malá, jsou si prvky souboru většinou navzájem podobné, a naopak velká směrodatná odchylka signalizuje velké vzájemné odlišnosti. V našem případě vypovídá o tom, jestli jsou respondenti v našem souboru podobně staří, nebo zda jsou mezi nimi velké generační rozdíly.

$$s = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}.$$

Pro náš soubor je směrodatná odchylka rovna 6,27 roku, což vypovídá o velkých vzájemných odlišnostech v době, po kterou pracují členové této skupiny na své pracovní pozici. Dle doby strávené na této pracovní pozici můžeme částečně posuzovat i věk

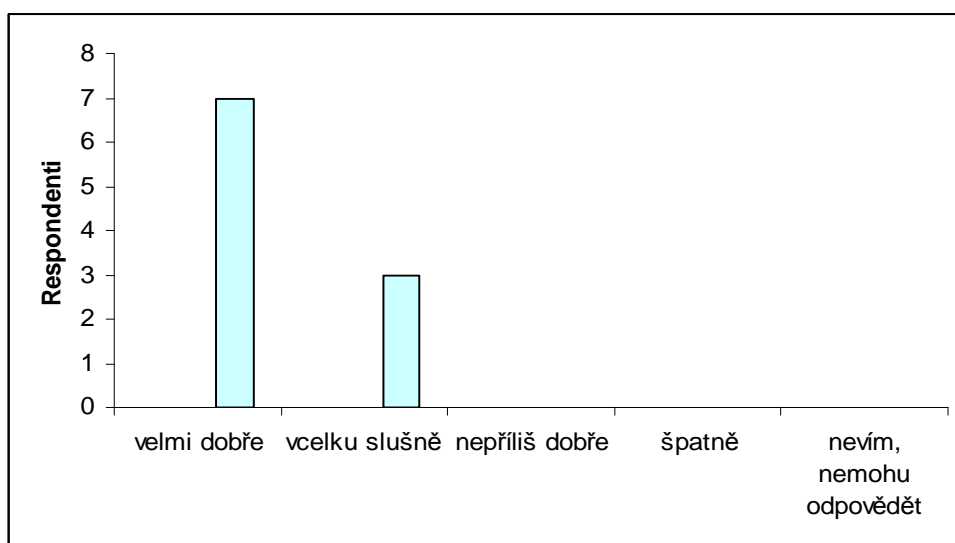
jednotlivců a předpovídat tak velké věkové rozdíly(s tím jsou spojené i možné generační problémy).

4.) Chtěl(a) byste trvale zůstat členem nynějšího pracovního kolektivu?



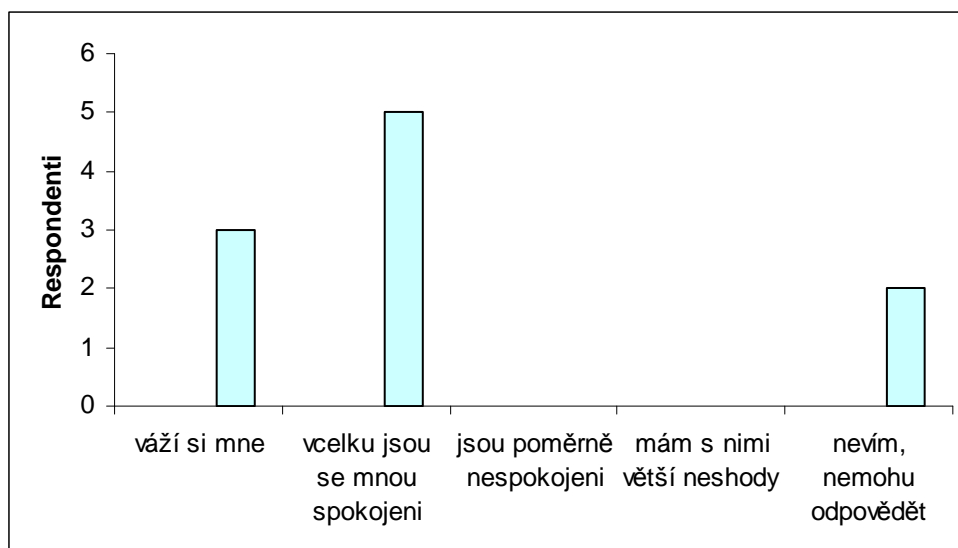
Na grafu je patrné, že většina členů by rozhodně trvale chtěla zůstat členem pracovního kolektivu. Odpovědi na tuto otázku korespondují s otázkou týkající se pracovní spokojenosti. Lze usuzovat, že je opravdu většina pracovníků ve svém zaměstnání spokojená a že nezvažují odchod, jak by tomu mohlo být například v případě šikánování, mobbingu, nebo jiných vyloženě negativních mezilidských vztahů v zaměstnání.

5) Jak vycházíte se svými spolupracovníky?



Zde není nutné nic složitě vyhodnocovat, výše uvedený graf se přehledněji než všechna dlouhá souvětí. Většina zkoumaných osob vychází dle jejich odpovědí velmi dobře.

6.) Jaké si myslíte, že má o Vás mínění většina kolektivu?



Tuto otázku řadíme mezi tzv. autosociometrické. Jedná se o další způsob zkoumání vzájemných vztahů, kdy zkoumané osoby samy odhadují názory na sebe samé. Dvě respondenty nedokázali odpovědět, otázkou zůstává, zda jim to bylo nepříjemné, či zda nedokážou odhadnout názor na sebe samé. Já bych se přikláněla spíše k první variantě, protože jednou z těchto respondentek byla Hana Š, která odmítla odpovědět na celou řadu dalších otázek (mnoho dalších otázek pouze proškrtala – viz tabulka v příloze)

Souhrnně lze ale opět říci, že většina zkoumaných osob je přesvědčena o tom, že si jich ostatní váží, nebo jsou s nimi vcelku spokojeni. To je dalším znakem pevného kolektivu s kvalitními mezilidskými vztahy.

7.) S kým míváte si tak největší konflikty? Uveďte maximálně 3 jména, podle pořadí naléhavosti

Položení tohoto typu otázky nesplňuje jeden z původních Morenových požadavků – totiž, že nemá být omezován počet výběrů. Řada jeho následovníků se však shoduje na tom, že není nezbytně nutné tento požadavek stoprocentně dodržovat. Důvodem je snadnější statistické zpracování a úvahy o tom, že hodnoty výběrů na čtvrtých a pátých místech výrazně klesají. Proto jsem i já žádala uvedení pouze třech jmen.

Při konstruování dotazníku jsem tuto otázku považovala za velmi zajímavou, ale vůbec se neosvědčila. Všechny zkoumané osoby kolonky na vpisování jmen pouze proškrtli, nebo uvedli, že žádné konflikty s nikým nemají. Pouze Lenka Ť. napsala jméno Růženy. Růžena ji však neuvedla a obdobně nikdo další žádné jméno nenapsal, proto bych se vyhodnocováním této otázky vůbec nezabývala.

Zajímavé by bylo spíše zamyslet se nad tím, co bylo příčinou toho, že jsem nezískala žádná konkrétní jména. Důvodů mohlo být několik:

- nezískala jsem důvěru respondentů
- uvádění konkrétních jmen jim mohlo být nepříjemné
- báli se, že ostatní o jejich výběru dozvědí
- opravdu mezi sebou žádné výrazné konflikty nemají
- kombinace více výše uvedených faktorů
- úplně jiné důvody (dotazník je nezaujal, spěchali apod.)

O přesném důvodu by se dalo pouze spekulovat. Závěrem bych však mohla říci, že podobný typ otázek bych do dalších výzkumů příliš nedoporučovala a nemusí se vždy osvědčit.

8.) Někteří lidé jsou velmi poctiví a svědomití v práci. Plní své úkoly přesně a včas, nezapomínají na své povinnosti, jednají čestně a je na ně spolehnutí. Drží vždy slovo, které dají. U nás k nim patří zejména:

Tento způsob pokládání otázek - pomocí slovního popisu vlastností (na rozdíl od předchozí otázky) velmi doporučuji.

Z této otázky jsem získala mnoho informací a mnoho konkrétních jmen, proto bych na ukázkou chtěla předvést maticovou algebru, která se často v sociometrii používá.

Sociometrické matice jsou základní formou zpracování sociometrického testu. Výchozí formou je tzv. *neuspořádaná sociometrická matice*.

V našem případě vypadá následovně:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ_1
1								+			0
2								+			1
3		+			+			+			3
4	+	+	+		+	+	+	+	+	+	10
5								+		+	2
6											0
7					+					+	2
8	+			+	+						3
9					+						1
10					+						1
Σ_2	2	2	2	0	6	1	1	4	1	3	

1 – Hana Š.

2 – Lenka V.

3 – Lenka Ě.

4 – Alena

5 – Růžena

6 – Venuše

7 – Simona

8 – Martina

9 – Jana N.

10 – Linda L.

Osoby vyšetřovaného souboru jsem zcela náhodně utřídila a každé osobě přiřadila odpovídající symbol (číslo 1-10). Dále jsem sestrojila tabulku neshodným počtem řádků a sloupců. Jejich počet odpovídá počtu osob ve skupině (tedy 10). Řádky i sloupce jsem shodně označila symboly osob. Nepředpokládala jsem, že zkoumané osoby budou vybírat samy sebe, proto jsem proškrtla diagonálu, která je tvořena políčky tabulky, odpovídajícími průsečíkům řádku a sloupce příslušné osoby. V řádcích jsem symbolem „+“ vyznačovala provedené výběry.

Nebyl omezen počet výběrů, proto jsem na pravé straně tabulky provedla sumaci prováděných výběrů. Na spodní straně tabulky jsem obdobně zavedla sumaci získaných výběrů. U respondentky č. 4 (Aleny) je celkem 9 výběrů z toho důvodu, že do dotazníku uvedla: „všichni jsou takoví“.

Výše uvedená matice přehledně uvádí výběry všech respondentů a jejich četnosti. V prováděném průzkumu nejvíc odpovídala dané charakteristice (nezapomíná na své povinnosti, jedná čestně, drží slovo...) paní Růžena. To bezpochyby potvrzuje 6 výběrů. Není bez zajímavosti (i když to třeba s tímto faktem přímo nesouvisí), že paní Růžena pracuje na své pracovní pozici ze všech nejdéle (20 let). Další, čtyřikrát uvedenou osobou, byla Martina (na pracovní pozici 11 let).

9.) Někteří lidé jsou příliš vážní a střízliví, jsou i méně hovorní, téměř nemají smysl pro humor a zábavu. U nás se jim nejvíce podobá (podobají):

Na tuto otázku jsem získala pouze dvě odpovědi, všichni ostatní kolonku proškrtnli. Odpověděla pouze paní Růžena a paní Martina. Obě se shodly v odpovědi a uvedly paní Lenku Ť. Z pouhých dvou odpovědí je složité cokoliv usuzovat.

Povšimla jsem si ale několika zajímavých souvislostí. Paní Lenka Ť. byla jediná, kdo uvedl, že má s někým v zaměstnání konflikty (otázka č. 7) a jmenovala právě paní Růženu, která si o ní myslí, že nemá smysl pro humor a zábavu a že je málo hovorná...(otázka č.9).

Dalším faktem, který mě zaujal, je skutečnost, že paní Martina uvedla jméno Lenky Ť. i u otázky č. 8 (nezapomíná na své povinnosti, je velmi poctivá a spolehlivá v práci...). Je jistě pozitivní, že se takto dokázala zamyslet a i když paní Lenku Ť. považuje za osobu, která nemá smysl pro humor a zábavu, tak uvádí, že si ji váží pro její čestnost a spolehlivost. Víím, že by podobné rozlišování (a třeba i překonání částečné osobní antipatie) mělo být v pracovní skupině samozřejmostí, ale nejsem si jistá, zda to vždy tak je.

10.) Někteří lidé jsou méně spolehliví v dodržování slibů a povinností, mají sklon k lehkomyšlnosti a nestálosti, v práci je nutno jejich výkon častěji kontrolovat. U nás mezi ně nejspíše bude patřit:

Na tuto otázku odpověděly opět pouze tři respondentky a to následovně:

<i>Jméno respondenty:</i>	<i>Odpověď:</i>
Lenka V.	Simona
Růžena	Simona Lenka V.
Martina	Simona

tab. č. 1

Jako v předchozích případech nemusí být výsledek díky počtu odpovědí směrodatný, ale rozhodně stojí za zamyšlení. Jméno Simony se objevilo celkem u třech osob z deseti a to už by mohlo něco znamenat. Jméno Simony uvedla paní Růžena, která je na své pracovní pozici 20 let a paní Martina, která pracuje ve zdejší škole 13 let. Obě mají jistě mnoho zkušeností, jsou to dvě pracovnice, které jsou na svém místě nejdéle ze všech.

Po získání takového výsledku během průzkumu je na vedení, jak s ním naloží. Možná by bylo opravdu na místě paní Simonu a její výkon občas v práci zkontrolovat, třeba nějakou běžnou kontrolou. Myslím, že toto by měl být signál pro vedení, který třeba nic neznamená, ale stojí za povšimnutí.

11.) Někteří lidé jsou společensky na výši. Dovedou jednat diplomaticky, uhlazeně, vždy ovládají své city. U nás má (mají) podobné chování:

V tomto bodě se shodla velká část zkoumaných osob (celkem 4) na jméně paní Martiny. Paní Martina pak uvedla jméno Petra, který je ředitelem této základní skupiny, ale pracuje na druhém stupni (tedy v jiné budově). Já jsem ho za člena zkoumané pracovní skupiny přímo nepovažovala a proto se výzkumu ani nezúčastnil. Přesto se zde jeho jméno objevilo. V podobných průzkumech je proto nutné důsledně vymezit vnější hranice pracovní skupiny, i když se třeba tazatelovi zdají jasné. Já jsem zřejmě jasně nevymezila hranice zkoumaného kolektivu, proto se stalo toto nedorozumění.

Být společensky na výši, umět jednat diplomaticky, ovládat své city atd., to jsou bezpochyby jedny z vlastností, které by měl mít vedoucí skupiny. Dle odpovědí by se dalo předpokládat, že právě taková je Martina a splňuje tak jeden z předpokladů očekávaných od osoby vedoucího.

12.) Někteří lidé jsou jen málo důvěřiví, někdy neodůvodněně podezírají druhé, často jsou i žárliví. U nás se jim nejvíce podobá (podobají):

Jako málo důvěřivou označila Lenka V. svou kolegyni Alenu, a Lenka Ť. Růženu. Ostatní svou kolonku opět proškrtli, nebo vepsali: „nikdo není takový“.

Opět bych se vrátila ke vztahům mezi paní Růženou a Lenkou Ť., neboť se tyto dvě členky skupiny navzájem často jmenují. Nemusí to nic důležitého znamenat, ale zaujalo mne to. Paní Lenka Ť. byla jediná, kdo uvedl, že má s někým v zaměstnání konflikty (otázka č. 7) a jmenovala paní Růženu, která si o ní naopak myslí, že nemá smysl pro humor a zábavu a je málo hovorná...(otázka č.9). Zde paní Lenka Ť. opět označuje paní Růženu, tentokrát jako málo důvěřivou a žárlivou osobu. Možná by bylo na místě jejich vzájemné vztahy alespoň nezájímavě sledovat a třeba i zabránit možným budoucím konfliktům.

13.) S kým se nejraději bavíte mezi prací?

Další technika umožňuje úpravu nesymetrické sociometrické matice tak, aby zvýšila její informační hodnotu. Jedná se o úpravu na *kvadratickou matici*. Ta nám umožňuje získat více informací o socioprefereční struktuře skupiny. Kvadratická matice vznikne násobením výchozí matice. Obecná pravidla pro násobení matic jsou:

Pokud A je matice $m \times n$ a B je matice $n \times p$, jejich **součin** $A \times B$ je matice $m \times p$ zadaná :

$$(A \times B)_{ij} = \sum_{r=1}^n a_{ir}b_{rj} = a_{i1}b_{1j} + a_{i2}b_{2j} + \cdots + a_{in}b_{nj}.$$

Kvadratickou matici získáme podle uvedené definice vynásobením výchozí matice A toutéž maticí:

$$A =$$
[illegible]

A^2

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
1	4	2	2	2	1	1	3	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
1	4	2	2	1	1	1	4	1	1
1	1	1	1	0	1	1	2	1	1
1	1	1	1	1	1	1	0	1	1

K výpočtu kvadratické matice jsem použila matematický program MatLab. Analýzou kvadratické matice A^2 můžeme identifikovat dvoustupňové vazby mezi jedinci (tj. vazby zprostředkované další osobou).

Například osoba č. 2 má jednu dvoustupňovou vazbu s osobou č. 1, jednu dvoustupňovou vazbu s osobou č.2, žádnou dvoustupňovou vazbu s osobou č. 8 apod.

Kromě identifikace dvoustupňových vazeb můžeme z kvadratické rovnice vyčíst i informaci o počtu recipročních výběrů. Tento údaj je vyjádřen příslušným číslem v diagonále kvadratické matice (tučně zvýrazněno). Například osoba 1 nemá žádný reciproční význam, osoba 2 má jeden, osoba 3 žádný atd.

Takto bychom mohli ve vyhodnocování pokračovat dále. Je možné konstruovat také kubickou matici (kvadratickou matici A^2 vynásobíme A), která nám umožňuje identifikovat trojstupňové vazby (tj. vazby zprostředkované dalšíma dvěma osobami). Čteme ji stejně jako kvadratickou matici.

14.) Koho byste navrhoval(a) na vedoucí pozici?

Zde jsem získala následující data:

<i>Jméno respondentky:</i>	<i>Odpověď:</i>
Lenka V.	Martina
Lenka Ť.	Martina
Růžena	Martina

<i>Jméno respondentky:</i>	<i>Odpověď:</i>
Jana N.	Růžena
Linda L:	Lenka Ť.

tab. č. 2

Zde se opět objevuje jméno Martiny (třikrát) a potvrzuje můj předpoklad, že by se mohla stát uznávanou vedoucí skupiny. Dále byla jmenována Růžena, která má jistě mnoho zkušeností (jak již bylo několikrát zmíněno, pracuje na své pracovní pozici 20 let) a celkem překvapivě i jméno Lenky Ť., která pracuje ve zdejším kolektivu 3 roky. Na vedoucí pozici by ji navrhovala kolegyně, která zde pracuje také relativně krátkou dobu - 2 roky.

15.) Koho z členů Vašeho kolektivu si ostatní váží nejvíce?

Zde panuje vzácná shoda v odpovědích všech zkoumaných osob. Pět respondentek (Lenka V., Lenka Ť., Martina, Jana N., Linda L.) se shodlo na jméně Martiny. To potvrzuje mou domněnku, že paní Martinu by bylo vhodné doporučit na pozici vedoucího. Martina je velmi výrazným (možná nejvýraznějším) členem kolektivu. Zřejmě je také sebevědomá, protože si (správně) myslí, že ostatní si váží nejvíce právě jí (jmenovala sama sebe).

16.) Vážíte si Vy sám někoho ještě více? Koho? Proč?

Zde se opět objevuje jméno pana ředitele Petra. Martina uvádí, že si ho váží, protože je odborník, diplomat a má smysl pro humor. Znovu bych chtěla připomenout, že toto jméno by nemělo být uváděno a že jsem se dopustila chyby v instrukcích. Dvakrát se také objevuje jméno Růženy, kterou uvádí Lenka V. a Linda L. V neposlední řadě Linda Ť. jmenovala opět Martinu.

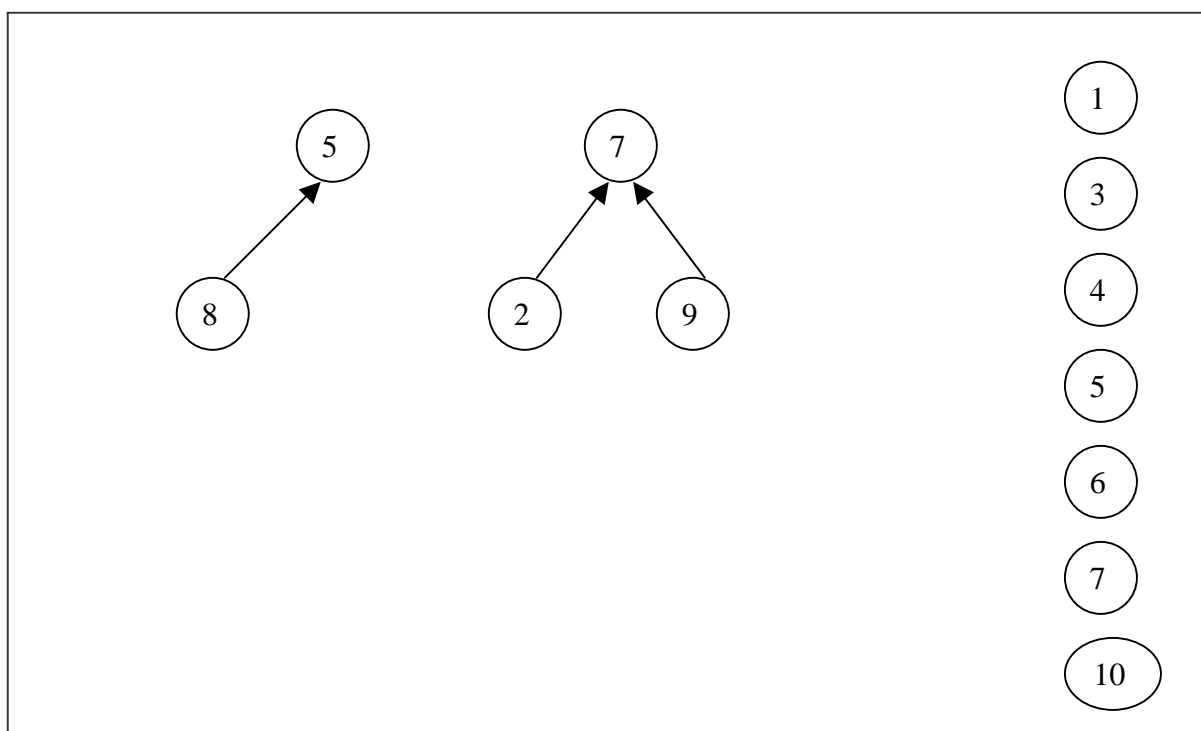
17.) Kdo stojí podle Vašeho názoru stranou života skupiny? Proč?

Všichni členové tohoto pracovního kolektivu se shodli, že stranou života skupiny nestojí nikdo.

18.) S kým byste rozhodně nechtěl(a) plnit náročný pracovní úkol?

Běžnou formou znázornění výsledků sociometrických průzkumů je grafická forma – sociogram. Z matematického hlediska představuje sociogram orientovaný graf. Možností konstrukce sociogramů je několik, nejfrekventovanější je *neuspořádaný grafický sociogram*. Tuto formu sociogramu je výhodné používat u skupin, jejichž počet členů nepřesahuje 10. V jiných případech se stává značně nepřehledným a tudíž nefunkčním. Platí zde také zásada o situování osob v dvojrozměrném prostoru: osoby, které se vzájemně vybírají, se graficky znázorní blíže k sobě. Dále se při konstrukci dbá na to, aby se čáry symbolizující výběry osob minimálně navzájem prolínaly.

Neuspořádaný grafický sociogram:



obr. č.7

1 – Hana Š.

7 - Simona

2 – Lenka V.

8 - Martina

3 – Lenka Ť.

9 - Jana N.

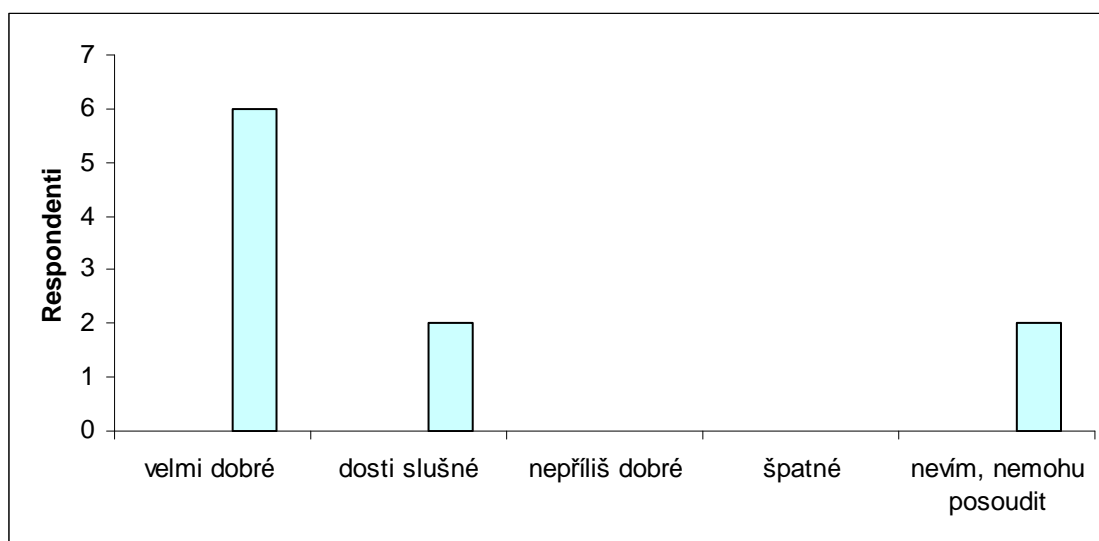
4 – Alena

10 – Linda L.

5 – Růžena

6 – Venuše

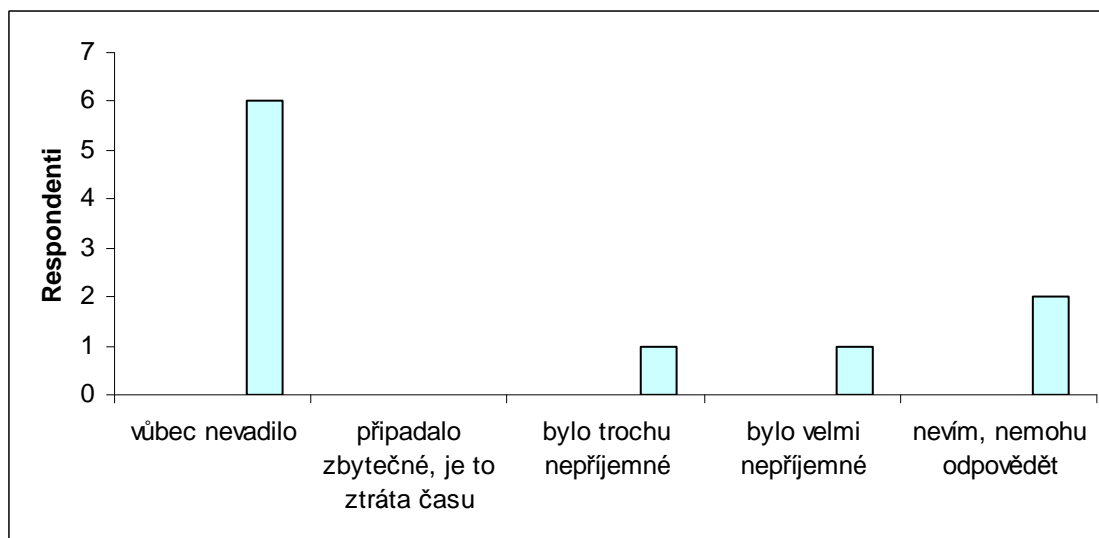
19.) Jaké je podle Vás vedení pracoviště?



obr. č. 8

Většina tázaných si myslí, že jejich vedení (myšleno ředitel školy) je velmi dobré nebo dosti slušné. Dvě zkoumané osoby uvedly, že nevědí a nedokáží posoudit. Otázkou zůstává, zda je tomu skutečně tak, nebo se bály negativních opatření ze strany vedení.

20.) Vyplnění tohoto dotazníku mi:



obr. č. 9

Vzhledem k tématu mé práce je bezpochyby pozitivní, že žádné ze zkoumaných osob vyplnění dotazníku nepřípadalo zbytečné a nepovažovaly to za ztrátu času. Šest respondentek uvedlo, že jim vyplnění dotazníku nevadilo, ale přesto na některé otázky neodpověděly a kolonky proškrtny. Například Hana Š. odpověděla pouze na prvních pět otázek, ale pak uvedla, že „vyplnění dotazníku jí vůbec nevadilo“.

4) Závěr

Cílem mé práce bylo zjištění kvality pracovních vztahů v malém pracovní skupině. V teoretické části bakalářské práce se věnuji některým charakteristikám skupin, jejich strukturám, třídění, skupinové dynamice, skupinovému vlivu, podílu osobnosti vedoucího apod. V neposlední řadě také definuji pracovní spokojenost a zmiňuji se o opačných extrémech, jakými jsou šikana a mobbing.

Výsledkem mé práce je pak provedení průzkumu, jehož cílem bylo zmapování mezilidských vztahů v kolektivu deseti učitelek na prvním stupni jedné základní školy. Vzhledem ke zjištěným datům si dovoluji tvrdit, že naprostá většina zkoumaných osob má svou práci ráda a je toho názoru, že v jejich pracovní skupině je dost velký smysl pro spolupráci. Devět z deseti respondentek také neuvedlo, že by mělo s někým v zaměstnání závažnější konflikty.

Otázkou zůstává, zda jsem získala jejich důvěru a zda všichni vyplnili předložené dotazníky zcela spontánně a upřímně. Dle mého osobního názoru podpořeného doplňkovými rozhovory si troufám věřit, že ano. Důvodem toho, že se sociální vztahy na této základní škole ukázaly být v době průzkumu pozitivní, může být také fakt, že jsem výzkum prováděla přibližně čtrnáct dní po celoškolské akci „Barevný týden“, během kterého (dle rozhovorů) celý kolektiv spolupracoval a prezentoval svou práci. Dle názorů některých jednotlivců tato akce celý kolektiv velmi stmelila. Dalším z důvodů by také mohlo být že zkoumané osoby sice pracují ve společném kolektivu a sledují společný cíl, ale nepřichází spolu během pracovní doby tak intenzivně do kontaktu, jak je tomu v jiných zaměstnaneckých skupinách (např. šičky pracující na jednom výrobku po celou dobu směny v jedné dílně). V úvahu přichází také další specifika učitelské profese, všechny respondenty mají vysokoškolské vzdělání pedagogického směru, jehož součástí byla bezpochyby i základní psychologická průprava.

Chtěla bych se také zmínit o dalších výsledcích výzkumu. Řada otázek směřovala na osobu vedoucího, protože v době dotazování byla skupina bez vedení. Původně jsem očekávala, že na tomto místě uvedu řadu jmen, ale vzhledem k výsledkům bych na tuto pozici jednoznačně doporučovala paní Martinu. Je v kolektivu dominantní a ostatní si jí váží. Na druhou stranu by při nastoupení na vedoucí pozici mohla mít problémy paní Simona, o které si řada spolupracovníků myslí, že neplní svou práci příliš svědomitě.

Mezilidské vztahy (jak jsem již výše uvedla) se zdají býti velmi dobré. Možná by bylo ale na místě sledovat osobní vztahy mezi paní Růženou a Lenkou Ť. Třeba by tak bylo možné předejít případným konfliktům, které by mohly v budoucnosti nastat.

Z hlediska metodiky se dotazníková metoda pro průzkum pracovních vztahů poměrně osvědčila. Také sociometrické matice se mi zdají pro podobné výzkumy prováděné v zaměstnání účelné a přehledné. Otázky typu: „S kým míváte v zaměstnání největší konflikty – uveďte tři jména“ bych do příštího průzkumu nejspíš nezařadila. Volila bych spíše „opisné“ otázky podobné otázkám č. 8 – č. 12. Např. : „Někteří lidé jsou spíše méně spolehliví v dodržování slibů a povinností.....U nás k nim nejspíše bude patřit...“ Zkoumané osoby odpovídaly na otázky tohoto typu ochotněji.

Účelem práce nebylo vyvodit obecně platná pravidla týkající se mezilidských vztahů v zaměstnání, neboť to ani není dobře možné. Jsem si vědoma toho, že také nemůžu vzhledem k velikosti souboru otázek činit rozsáhlé závěry, přesto však věřím, že jsem dokázala nastínit vztahy ve skupině, doporučit „vhodnou“ osobu na pozici vedoucího, předvést metodiku průzkumů prováděných v zaměstnání a doporučit typy otázek, na které zkoumané osoby poměrně ochotně odpovídaly.

ABECEDNÍ SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- Adair John: Jak efektivně vést druhé; Příručka sebezdokonalování pro manažery, Praha 1993,
- Hartl Pavel: Psychologický slovník; vydal Jiří Budka; Praha 1993
- Holecová Simona , Unger Jakub, MF DNES. 7. března 2001. Dostupné z <<http://zpravy.idnes.cz/domaci>>
- Internetový portál o psychologii, <http://www.psycholousek.cz/index.php>
- Internetový portál této organizace; <http://www.workplaceviolence911.com>
- Koubek Josef: Řízení Lidských zdrojů; Management Press; Praha 1995
- Kožnar J. : Skupinová dynamika; Teorie a Výzkum, Univerzita Karlova, Praha 1992
- Krech, Crutchfield a Ballachey (1969): Člověk v společnosti: Základy sociální psychologie, Bratislava 1968
- Lednická J.: Psychologické aspekty mobbingu; Univerzita Karlova v Praze; Praha 2002
- Nakonečný Milan: Sociální psychologie; nakladatelství Akademie věd České republiky; Praha 1999
- Nemie G. a R.: Anglický originál petice dostupný z www.bullybusters.org/home/twd/bb/petition.html
- Nový I.: Psychologie a sociologie v personálním managementu, Praha 1992
- Petrusek Miloslav: Sociometrie; nakladatelství Svoboda, Praha 1969
- Plamínek Jiří: O řešení konfliktu a umění rozhodovat, Argo 1994
- Sdružení Práce a vztahy. Petice o nehumánních vztazích na pracovišti. V Praze, dne 27.3. 2003. Dostupné z <<http://www.vztahy.org>>
- Schlanger Jiří. Článek psaný pro časopis Právní rádce. Dostupný z <http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/09_1999/uvaha.html>
- Výrost J., Slaměník I.: Aplikovaná sociální psychologie I.; Člověk a sociální instituce, nakladatelství Portál 1998
- Zákoník práce, zákon č. 65/1995 Sb. ze dne 16. června 1965

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Reakce respondentek připsané na konec dotazníku

Příloha č. 2: Úryvek ze Zákoníku práce

Příloha č. 3: Sociometrický dotazník

Příloha č. 4: Tabulka s přehlednými výsledky výzkumu

Příloha č. 5: Výzkum mobbingu ve Švédsku

Příloha č.1

Reakce dvou respondentek připsané na konec vyplňovaného dotazníku :

Martina:

Pokud cítíte potřebu cokoliv sdělit, prostor na Vaše osobní sdělení, připomínky, návrhy je

zde:

Velmi si vážím práce školníka pana Milana,
jeho šikovnosti a odborné práce při udržování
chodu školy. jsem ráda, že kolektiv
spolupracovníků má smysl pro humor a lidskou
schopnost nadchnout se pro společnou práci.
Dotazník mě zaujal.

Simona:

Pokud cítíte potřebu cokoliv sdělit, prostor na Vaše osobní sdělení, připomínky, návrhy je

zde:

Myslím si, že náš kolektiv je smotek, vyrovnaný,
proto jsem nedokázala na spoustu otázek odpoví-
dět jenom "ok". Snad Vám to pomůže, šat.
Přeji hodně zdaru pro další práci.

Příloha č. 2

Úryvek ze Zákoníku práce – pasáže upravující pracovní vztahy (zákon číslo 65/19955

Sb. Zákoník práce ze dne 16. června 1965 ve znění novel):

(3) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání; za nerovné zacházení se nepovažuje rozlišování, které stanoví tento zákoník nebo zvláštní právní předpis nebo kdy je pro to věcný důvod spočívající v povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává, a který je pro výkon této práce nezbytný.

(4) V pracovněprávních vztazích je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

(5) Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení z důvodu uvedeného v odstavci 4, pokud z povahy pracovních činností nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, a který je pro výkon této práce nezbytný; cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažuje dočasné opatření zaměstnavatele směřující k tomu, aby při přijímání zaměstnanců do pracovněprávního vztahu, při odborné přípravě a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání bylo dosaženo rovnoměrného zastoupení mužů a žen, pokud k takovému opatření existuje důvod spočívající v nerovnoměrném zastoupení mužů a žen u zaměstnavatele. Postup zaměstnavatele však nesmí směřovat v neprospěch zaměstnance opačného pohlaví, jehož kvality jsou vyšší než kvality současně s ním přijímaných zaměstnanců do pracovněprávního vztahu.

(6) Přímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy je, bylo, nebo by bylo, na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů (§ 1 odst. 4), se zaměstnancem zacházeno nevýhodněji či výhodněji než s jiným zaměstnancem.

(7) Nepřímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje či zvýhodňuje zaměstnance vůči jinému na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů (§ 1 odst. 4); nepřímou diskriminací z důvodů zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se zdravotním postižením měla přístup k výkonu pracovní činnosti a funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání.

(8) Obtěžováním se rozumí jednání, které je zaměstnancem, jehož se to týká, oprávněně vnímáno jako nevítané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti.

(9) Sexuálním obtěžováním se rozumí jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevítané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

(10) Obtěžování z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, zdravotního postižení, věku, náboženství či víry a sexuální obtěžování se považuje za diskriminaci.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Fakulta pedagogická

Katedra pedagogiky a psychologie

Sociometrický dotazník



Dostává se Vám do rukou sociometrický dotazník, jehož cílem je zmapovat mezilidské vztahy ve Vašem zaměstnání. Tyto vztahy jsou velmi důležité nejen z pracovního hlediska, ale také pro psychickou pohodu každého člověka. Tímto Vás žádáme o upřímné, poctivé a spontánní vyplnění tohoto dotazníku (to by Vám nemělo zabrat více než 25 minut). Dotazník není anonymní, stačí však uvést vaše křestní jméno a počáteční písmeno příjmení. Vaše jméno je důležité jen z hlediska zpětných interpersonálních vazeb. Můžete vyplňovat zcela bez obav, Vaše odpovědi budou použity jen na provedení průzkumu a nikdo z Vašich spolupracovníků s nimi nikdy nebude seznámen. Předem děkujeme za Vaše odpovědi. Pokud budete mít zájem, můžete být seznámeni s obecnou rovinou výsledků výzkumu.

Jana Turečková

1.) Máte rád(a) práci, kterou děláte?

- a) velmi rád
- b) jsem částečně spokojen(a)
- c) jsem částečně nespokojen(a)
- d) ne
- e) nevím, nemohu odpovědět

2.) Jaký je, podle Vašeho dojmu, Váš pracovní kolektiv?

- a) kolegové tvoří pevný kolektiv
- b) je v něm dost velký smysl pro spolupráci
- c) je v něm malý smysl ke spolupráci
- d) špatný kolektiv
- e) nevím, nemohu odpovědět

3.) Jak dlouho pracujete na Vaší pracovní pozici?

4.) Chtěl(a) byste trvale zůstat členem nynějšího pracovního kolektivu?

- a) rozhodně ano
- b) docela ano
- c) ani zvlášť ne
- d) rozhodně ne
- e) nevím, nemohu odpovědět

5.) Jak vycházíte se svými spolupracovníky?

- a) velmi dobře
- b) vcelku slušně
- c) nepříliš dobře
- d) špatně
- e) nevím, nemohu odpovědět

6.) Jaké si myslíte, že má o Vás mínění většina kolektivu?

- a) váží si mne
- b) vcelku jsou se mnou spokojeni
- c) jsou poměrně nespokojeni

- d) mám s nimi větší neshody
- e) nevím, nemohu odpovědět

7.) S kým míváte si tak největší konflikty? Uveďte maximálně 3 jména, podle pořadí naléhavosti (zde i u všech dalších otázek stačí uvést pouze křestní jméno a počáteční písmeno příjmení)

- a)
- b)
- c)

8.) Někteří lidé jsou velmi poctiví a svědomití v práci. Plní své úkoly přesně a včas, nezapomínají na své povinnosti, jednají čestně a je na ně spolehnoutí. Drží vždy slovo, které dají. U nás k nim patří zejména:

9.) Někteří lidé jsou příliš vážní a střízliví, jsou i méně hovorní, téměř nemají smysl pro humor a zábavu. U nás se jim nejvíce podobá (podobají):

10.) Někteří lidé jsou méně spolehliví v dodržování slibů a povinností, mají sklon k lehkomyšlnosti a nestálosti, v práci je nutno jejich výkon častěji kontrolovat. U nás mezi ně nejspíše bude patřit:

11.) Někteří lidé jsou společensky na výši. Dovedou jednat diplomaticky, uhlazeně, vždy ovládají své city. U nás má (mají) podobné chování:

12.) Někteří lidé jsou jen málo důvěřiví, někdy neodůvodněně podezírají druhé, často jsou i žárliví. U nás se jim nejvíce podobá (podobají):

13.) S kým se nejraději bavíte mezi prací?

14.) Koho byste navrhoval(a) na vedoucí pozici?

15.) Koho z členů Vašeho kolektivu si ostatní váží nejvíce?

16.) Vážíte si Vy sám někoho ještě více? Koho? Proč?

17.) Kdo stojí podle Vašeho názoru stranou života skupiny? Proč?

18.) S kým byste rozhodně nechtěl(a) plnit náročný pracovní úkol?

19.) Jaké je podle Vás vedení pracoviště?

- a) velmi dobré
- b) dosti slušné
- c) nepříliš dobré
- d) špatné
- e) nevím, nemohu posoudit

20.) Vyplnění tohoto dotazníku mi:

- a) vůbec nevadilo
- b) připadalo zbytečné, je to ztráta času
- c) bylo trochu nepříjemné
- d) bylo velmi nepříjemné
- e) nevím, nemohu odpovědět

Pokud cítíte potřebu cokoliv sdělit, prostor na Vaše osobní sdělení, připomínky, návrhy je zde:

Konec ankety. Vážíme si Vašeho času a mnohokrát děkujeme za vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha č. 4
Tabulka s výsledky výzkumu

JMÉNO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
HANA Š.	A	A	8	A	A	0	0	0	0	0
LENKA V.	B	B	8	B	A	B	0	MARTINA	0	SIMONA
VENUŠE	A	D	11	B	B	0	0	0	0	0
LENKA Ť.	A	A	3	A	A	A	RŮŽENA	LENKA V.; MARTINA; RŮŽENA	0	0
ALENA	B	B	2	B	B	B	0	SNAŽÍ SE VŠICHNI	0	0
RŮŽENA	A	B	20	A	B	A	0	MARTINA; LINDA L.	LENKA Ť.	SIMONA; LENKA V.
SIMONA	A	B	7	B	A	B	0	RŮŽENA; LINDA L.	0	0
MARTINA	A	A	13	A	A	A	0	RŮŽENA; LENKA Ť.; HELENA Š.	LENKA Ť.	SIMONA
JANA N.	B	B	2	A	A	B	0	RŮŽENA	0	0
LINDA L.	B	B	2	A	A	B	0	RŮŽENA	0	0

JMÉNO	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
HANA Š.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LENKA V.	MARTINA	ALENA	MARTINA	MARTINA	MARTINA	RŮŽENA	0	SIMONA	A	A
VENUŠE	0	0	MIMO PRACOVIŠTĚ	0	0	0	NIKDO	MOHU PRACOVAT S KÝMKOLIV	E	D
LENKA Ť.	MARTINA	RŮŽENA	LENKA V.	MARTINA	MARTINA	MARTINA	NIKDO	0	A	A
ALENA	0	0	SE VŠEMI	0	0	0	NIKDO	NIKDO NENÍ TAKOVÝ	B	A
RŮŽENA	MARTINA	0	MARTINA	MARTINA	0	0	NIKDO	0	A	E
SIMONA	0	0	ALENA; LENKA Ť.	0	0	0	NIKDO	VŠICHNI JSOU SCHOPNI	A	A
MARTINA	PETR	0	NEROZLIŠUJE	0	MARTINA	PETR	NIKDO	ALENA	A	A
JANA N.	0	0	LENKA Ť.; LENKA V.; RŮŽENA	RŮŽENA	MARTINA	0	NIKDO	SIMONA	A	C
LINDA L.	MARTINA	0	MARTINA	LENKA Ť.	MARTINA	RŮŽENA	NIKDO	NIKDO	B	A

Příloha č. 5

Výzkum mobbingu

Nejrozsáhlejší výzkum mobbingu proběhl ve Švédsku. Výběrový soubor čítal okolo 2 400 zaměstnanců. Výzkum došel k těmto závěrům:

Výskyt mobbingu:

3,5% probandů mělo přímou zkušenost s mobbingem, resp. bylo vystaveno mobbingu po průměrnou dobu 15 měsíců.

Pohlaví:

Oběti mobbingu byli ve 45% případů muži a v 55% ženy, jde tedy o poměrně rovnoměrné rozložení. Muži byly v 76% případů mobováni opět muži, pouze ve 3% byli šikanováni ženami. Zbýlých 21% připadá na šikanu skupinou kolegů obou pohlaví. 40% žen bylo mobováno druhými ženami, 30% muži a 30% zástupci obou pohlaví. Tato data bychom neměli vykládat pouze skrze pohlaví mobujících a mobovaných, poměr obou skupin je do velké míry dán pracovně sociálními souvislostmi - postavením v práci, složením pracovních skupin atd.

Věk:

Rozdíly mezi věkovými kategoriemi a výskytem mobbingu nejsou signifikantní. Také zde nebyla prokázána žádná souvislost mezi věkem a pohlavím mobovaných.

Počet mobujících:

Přibližně jedna třetina mobovaných byla atakována pouze jedním útočníkem. V cca. 40% případů byla oběť mobována dvěma až pěti útočníky. Velmi zřídka se do mobbingu zapojil celý pracovní kolektiv. Z hlediska dalších výzkumů je zajímavý fenomén "přihlížejících", tedy těch, kteří o mobbingu vědí, aktivně se do něj nezapojují, ale ani se ho nesnaží zastavit.

Povolání:

Ani v této kategorii nebyly nalezeny signifikantní rozdíly. Mírně převažovaly "intelektuální" či úřednické profese (práce ve školství, zdravotnictví, státní správě apod.) nad manuálními profesemi.

Postavení:

Nejčastěji mobují stejně postavení kolegové (ve 44%), ve 37% mobují nadřízení (tomuto druhu mobbingu se říká též "bossing"), v 9% mobují podřízení.

Mezinárodní srovnání:

Stále existuje málo studií v ostatních státech mimo Skandinávii. V každém případě, dosavadní studie vykazují pouze malé rozdíly v jednotlivých státech. Ve Švédsku je výskyt mobbingu méně častý v soukromém sektoru oproti státní správě. Ve Finsku a Rakousku je obecně výskyt mobbingu vyšší než ve Švédsku.

Odhady výskytu emocionálních útoků na pracovišti se v různých zemích liší. Např. ve Velké Británii jeden výzkum odhaduje, že se oběťmi mobbingu stává až 50% všech pracujících v průběhu své kariéry, zatímco Leymann odhaduje toto číslo na 25% švédských pracujících. Co se týče korelace věku a výskytu mobbingu, i zde se odhady liší. Zatímco Leymann předpokládá vyšší výskyt mobbingu u lidí ve věku 21-40 let, norské výzkumy (Einarsen a Skogstad, *Bullying at Work*, 1996) uvádějí, že se oběťmi mobbingu stávají spíše starší pracující. Oproti tomu Švýcaři (Schuepbach a Torre, 1996) neuvádějí žádné korelace mezi věkem oběti a výskytem mobbingu.

Pramen: Lednická J.: Psychologické aspekty mobbingu; Univerzita Karlova v Praze; Praha 2002

